

Universidad
Autónoma
Metropolitana



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad Azcapotzalco de la Universidad Autónoma Metropolitana

2014-2024

Aprobado por mayoría simple por el Consejo Académico en la
Sesión 388, celebrada los días 24 de junio y 2 de julio de 2014.

Contenido

51. CONSIDERACIONES INICIALES.....	5
ANTECEDENTES	5
LOS RETOS A ASUMIR EN LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS	11
<i>Docencia</i>	11
<i>Investigación</i>	11
<i>Preservación y Difusión de la Cultura</i>	11
<i>Vinculación</i>	12
<i>Apoyo Institucional para fortalecer las labores académicas</i>	12
EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	13
IMPLEMENTACIÓN Y ESTRATEGIAS.....	14
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	15
ESTRUCTURA DEL PDI 2014-2024	16
 2. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA UNIDAD AZCAPOTZALCO	19
CONCLUSIÓN.....	30
 3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD AZCAPOTZALCO	32
I. PRINCIPIOS Y VALORES GENERALES	32
II. DOCENCIA.....	33
III. INVESTIGACIÓN	34
IV. PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA.....	34
V. EVALUACIÓN PERMANENTE.....	35
 VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA AZCAPOTZALCO AL AÑO 2024....	36
 4. DIAGNÓSTICO, METAS E INDICADORES EN LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS Y DE APOYO DE LA UNIDAD.....	39
4.1. DOCENCIA.....	39
OBJETIVOS Y METAS DE DOCENCIA PARA EL PERÍODO 2014-2017	55
<i>Objetivo 1: Contribuir al esfuerzo nacional por atender la creciente demanda de jóvenes por ingresar a la educación superior en el nivel de licenciatura y posgrado.</i>	55
<i>Objetivo 2: Mantener e incrementar la calidad de nuestros planes y programas docentes.</i>	56
<i>Objetivo 3: Ampliar la oferta de planes de estudio en licenciatura y posgrado.</i>	56
<i>Objetivo 4: Apoyar a la población de alumnos de bajos ingresos.</i>	56

4.2	INVESTIGACIÓN	57
	OBJETIVOS Y METAS DE INVESTIGACIÓN PARA EL PERÍODO 2014-2017	72
	<i>Objetivo 5: Fortalecer las áreas y grupos de investigación.</i>	72
	<i>Objetivo 6: Dar visibilidad y reconocimiento al trabajo de investigación.</i>	72
	<i>Objetivo 7: Aprovechar las capacidades institucionales para acceder a fondos nacionales e internacionales para el desarrollo de la investigación.</i>	72
4.3.	PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA.....	73
	OBJETIVOS Y METAS DE PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA PARA EL PERÍODO 2014-2017	79
	<i>Objetivo 8: Fortalecer la presencia de la UAM-A en la sociedad.</i>	79
	<i>Objetivo 9: Fortalecer el sentido de comunidad de la UAM-A.</i>	79
4.4.	VINCULACIÓN	80
	OBJETIVOS Y METAS DE VINCULACIÓN PARA EL PERÍODO 2014-2017	87
	<i>Objetivo 10: Fortalecer la vinculación de la UAM-A con la sociedad.</i>	87
4.5.	APOYO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LAS LABORES ACADÉMICAS.....	88
	OBJETIVOS Y METAS DE APOYO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LAS LABORES ACADÉMICAS 2014-2017	101
	<i>Objetivo 11: Consolidar la sustentabilidad de nuestro espacio.</i>	101
	<i>Objetivo 12: Procurar que las instancias de apoyo administrativo coadyuven al desempeño de las funciones universitarias.</i>	101
	<i>Objetivo 13: Mejorar la seguridad personal y colectiva.</i>	101
	<i>Objetivo 14: Ofrecer mejores condiciones de infraestructura a la comunidad.</i>	101
	<i>Objetivo 15: Ampliar el espacio de la Unidad para ofrecer más servicios académicos.</i>	102
	<i>Objetivo 16: Fortalecer las acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas de la Unidad.</i>	102
	<i>Objetivo 17: Mejorar y completar nuestra legislación. En uso de la capacidad de iniciativa del Consejo Académico, se propondrán al Colegio diversos cambios.</i>	102
	INDICADORES	104
	<i>Objetivos e indicadores: Docencia</i>	105
	<i>Objetivos e indicadores: Investigación</i>	110
	<i>Objetivos e indicadores: Preservación y Difusión de la cultura</i>	113
	<i>Objetivos e indicadores: Vinculación</i>	115
	<i>Objetivos e indicadores: Apoyo Institucional</i>	117
	GLOSARIO	122
	SIGLAS	124
	ANEXOS	126
	DIRECTORIO	145

1. CONSIDERACIONES INICIALES

Desde su origen, la planeación institucional ha estado presente en la Unidad Azcapotzalco. El primer rector de la Unidad, el Dr. Juan Casillas García de León, a pocos meses de haber tomado posesión en enero de 1974, creó en la Unidad dos comisiones de apoyo a la Rectoría, la Comisión de Desarrollo Académico y la Comisión de Planeación. Para esta última designó al frente de ella al Ing. Jorge Hanel del Valle. Desde entonces y hasta ahora, la comisión ha sido una destacada instancia de apoyo para la toma de decisiones en la Unidad. Su presencia institucional no fue casual, respondió a la convicción de que el desarrollo institucional es mejor planearlo que dejarlo al azar, que es preferible trabajar con base en objetivos a corto, mediano y largo plazo que con base en las urgencias inmediatas; que los avances (o retrocesos) se detectan mejor si hay un referente de comparación con lo que se pretendió realizar; que tener una perspectiva de futuro es una guía para la toma de decisiones, preferible a tomarlas al calor de las presiones y cambiantes humores de la cotidianidad y que tener presentes objetivos a conseguir es de gran ayuda para priorizar acciones.

Naturalmente, la planeación no pretende ni puede eliminar o controlar las contingencias. Tampoco es una camisa de fuerza que impida la creatividad y la adaptación a condiciones nuevas o imprevistas. La planeación institucional toma en cuenta lo que sucede en el entorno, se ajusta y al mismo tiempo influye en él, no es indemne a lo que sucede a su alrededor. La planeación es una empresa común, es construida socialmente y no es una revelación individual, es el resultado de un trabajo colectivo continuo y sistemático y no una relación más o menos ordenada de ocurrencias. Es ciencia pero también es arte, requiere fundamentos sólidos y también mucha imaginación. La planeación tiene modas, está sujeta y pendiente a los vaivenes de las novedades, las teóricas y políticas, pero también se sustenta en principios, valores, creencias que le dan significado y sentido a lo planeado.

Antecedentes

En Azcapotzalco, y en toda la Universidad, la planeación está presente en todos los órganos e instancias de apoyo: el profesor formula su plan anual de trabajo; los jefes de área presentan un plan, al igual que todos los que aspiran a ser autoridad institucional. Todos planean, pero no todos los planes tienen la misma magnitud y alcance. Un plan aprobado por un órgano colegiado tiene un mayor peso específico que un plan individual. La planeación ha sido tan importante para la UAM que en 1990 el Colegio Académico aprobó un *Reglamento* que tiene por objeto *regular la planeación en la Universidad*. Se trata de un documento muy completo que relaciona las características centrales que debe contener la planeación, a saber: a) la sistematización de acciones para lograr el objeto de la Universidad; b) la definición del marco axiológico y normativo; c) la elaboración de la visión diagnóstica; d) la formulación de la visión a futuro; e) la definición de objetivos y metas; f) el establecimiento de prioridades; g) el señalamiento de estrategias y h) la fijación de criterios de evaluación. Además, señala que compete elaborar documentos de planeación a los órganos personales y colegiados, que será anual y que los propios órganos colegiados deben programar y definir los tiempos que tiene cada órgano para la elaboración de sus documentos de planeación. Destaca el carácter imprescindible que adquiere la evaluación: *los órganos (colegiados y personales) emitirán, periódicamente, dictámenes de evaluación sobre las acciones de sus competencias* y señala las posibles acciones que se desprendan de ella como la cancelación o modificación de programas. Incorpora la evaluación de “grupos externos”, quienes emitirán dictámenes para que el Colegio Académico tome las acciones que juzgue convenientes. Asimismo, ratifica la necesaria relación con los recursos presupuestales. La implementación de la planeación requiere recursos, humanos y financieros. Es tan completo e integral el Reglamento aprobado por el Colegio que hasta la fecha, 24 años después, no ha sido posible aplicarlo a cabalidad.

En efecto, la primera Unidad en establecer un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) fue Xochimilco y recién en 2010, nuestra Unidad formuló su primer Plan de Desarrollo, si bien con una temporalidad muy acotada (2010-2013). Meses después, en junio de 2011, el Colegio Académico recibió un Plan de Desarrollo Institucional presentado por el Rector General con una perspectiva mayor: 2011-2024, aludiendo al 50 aniversario de la fundación de la UAM.

Para la elaboración del presente Plan de Desarrollo Institucional 2014-2024 se cuenta, entonces, con múltiples antecedentes históricos y reglamentarios y con varios referentes indispensables. Los documentos son de distinto alcance. Las Políticas Generales de la Universidad señalan “las orientaciones o lineamientos generales acerca de la forma en que se puede cumplir el objeto de la Universidad” en el marco de las disposiciones reglamentarias, especialmente las contenidas en el Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica y el Reglamento Orgánico, tomando en cuenta también el contexto nacional e internacional. En las Políticas encontramos lo que la Universidad pretende, de ellas desprendemos la misión de la Universidad en sus diferentes funciones. Las Políticas Generales se refieren a la docencia, a la investigación, a la extensión universitaria, a la gestión universitaria, a la integración universitaria y a la movilidad de alumnos. Ahí se encuentra explicitada la función de nuestra Universidad¹, y se es mucho más explícito para cada una de las funciones². Las grandes intenciones de la Universidad están expresadas en las Políticas Generales.

Hay un segundo nivel de concreción, las llamadas Políticas Operacionales³ que tienen el propósito de establecer un marco adecuado para planear la realización de las Políticas Generales. El Colegio Académico ha expedido Políticas Operacionales para la Docencia (POD), para el Cumplimiento, Evaluación y Fomento de Planes y Programas de Estudio de Posgrado (POEP), para la Determinación de Mecanismos de Evaluación y Fomento de las Áreas de Investigación (POAI); sobre la Producción Editorial (POPE). Sin embargo, faltan algunas que son indispensables, como políticas operacionales para la extensión y difusión de la cultura y políticas operacionales sobre vinculación.

¹ La UAM “en ejercicio de su autonomía, tiene como propósito desarrollar su función social con actitud crítica en un ámbito de pluralidad, racionalidad, libertad, independencia y con vocación de servicio a la sociedad, preservando la diversidad de formas de concebir y organizar los procesos y contenidos del trabajo universitario” (Exposición de Motivos (EM), Políticas Generales, 2. Orientaciones relevantes).

² Por ejemplo, para la formación docente, se dice, entre otros aspectos, lo siguiente: “El profesional egresado de la UAM tendrá una formación sólida que incluya aspectos científicos, humanísticos y técnicos, con vocación de servicio para contribuir a la solución de los problemas nacionales. Esta formación se complementará con la adquisición de valores cívicos y éticos y el compromiso con la consolidación de una sociedad democrática, equitativa y en armonía con la naturaleza” (PG 2.3, 2.4, 2.5).

³ Son “guías de acción... para facilitar a los órganos e instancias de apoyo de la Universidad la coordinación de las actividades académicas y administrativas necesarias para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales”. (Exposición de Motivos, POD, 1. Criterios Normativos.)

Contamos, entonces, con suficientes orientaciones generales para realizar nuestro quehacer y con marcos adecuados para desarrollar un ejercicio de planeación. Se considera que no es necesario repetir, en el plan de la Unidad, todo este conjunto normativo institucional, pues lo tenemos a nuestro alcance, ya que la Universidad diseñó un referente adicional específico para cada unidad. Las Políticas Operativas cuyo propósito es no sólo planear (función de las operacionales), sino orientar acciones con base en las características de cada Unidad Universitaria, son Políticas Operativas que atienden a la especificidad de las características de cada una de las unidades y pretenden darle un sello singular, acorde a la trayectoria, experiencias y vocación de cada Unidad⁴. La Unidad Azcapotzalco ha emitido, a través de su Consejo Académico, las siguientes Políticas Operativas: de Docencia (2003, 2009), para el Fomento a las Áreas de Investigación (1997), para el Fortalecimiento del Posgrado (2007 y 2013), para la Producción Editorial (2012), para Evaluar el Desarrollo de las Áreas (1995); y ha emitido y actualizado los *Criterios para la Creación, Modificación y Supresión de Áreas de Investigación*. Además, en 1993, el Consejo Académico se dio la encomienda de elaborar y aprobar la *misión* de la Unidad que, cabe señalarlo, fue a contrapelo de la Política General hasta entonces vigente⁵ para postular que para la Unidad Azcapotzalco la prioridad sería la docencia. Esta decisión fue avalada (siete años después) por la propia Universidad al modificar el planteamiento inicial y afirmar que las tres funciones (docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura) son tareas *idénticas en importancia*. Desafortunadamente esta identidad no se ha traducido hasta la fecha en ajustes al Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA) y al Tabulador para Ingreso y Promoción del Personal Académico (TIPPA).

Las Políticas Institucionales (generales, operacionales y operativas) dan sentido a nuestro quehacer, marcan el rumbo, señalan nuestras aspiraciones y lo que pretendemos como Universidad y como Unidad, pero no ofrecen elementos para saber cómo estamos (un diagnóstico de nuestra situación), cuáles son las prioridades de actuación, ni las metas a alcanzar y cumplir en un plazo determinado, generalmente los que corresponden a una gestión. Entonces, los aspectos

⁴ Continuando con el ejemplo de la función docente, las Políticas Operativas de Docencia establecen que “la concepción del proceso de enseñanza aprendizaje ubica al alumno como sujeto y objeto de su aprendizaje, asumiendo una posición activa y responsable en su proceso de formación como individuo honesto, tolerante, solidario, creativo, crítico y propositivo, motivado por el profesor a través de diferentes formas de relación y aprendizaje” (EM, POD).

⁵ Considerar a la investigación como la actividad preponderante de la Universidad hacia la cual deben canalizarse los mejores esfuerzos institucionales (EM, PG, 3.1.)

de programación de actividades, el establecimiento de metas y la evaluación entre lo planeado y alcanzado le corresponden a otro tipo de documentos: a un plan de trabajo. La Unidad y la Universidad no tenían un plan conocido y, en su caso, avalado por los órganos colegiados correspondientes.

Fue en 2010 que la Unidad se dio a la tarea de formular su Plan de Desarrollo de la Unidad que fue aprobado en ese mismo año; fue elaborado con la participación de la comunidad, pero muy acotado, sólo para el período 2010-2013, lo que le daba un carácter más de período de gestión de la entonces Rectora de la Unidad. Contenía, además, un conjunto tan amplio de acciones estratégicas que hacían complicado su seguimiento y se establecían pocas metas que permitieran evaluar si se alcanzarían o no. Fue, sin embargo, un antecedente fundamental para proponer el actual Plan.

Poco después de haberse aprobado el Plan de Desarrollo de la Unidad, se elaboró el PDI de la Universidad para un período mayor: 2011-2024 que intenta, como lo enuncia el Rector General, *definir el rumbo de la Universidad para los próximos 10 años*. El PDI parte de un diagnóstico, señala las metas deseables a alcanzar en dos momentos precisos, 2013 y 2024, en cada una de las funciones a partir de una situación identificada y medida en el año base; proporciona los métodos de medición de cada una de las metas con el objetivo de evaluar si, bajo esos mismos supuestos, se consiguió lo que se pretendía.

Como referencias nacionales se han tomado en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018, el documento elaborado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) como propuesta de políticas públicas para la educación superior para el presente sexenio, denominado: *Inclusión con responsabilidad social. Elementos de diagnóstico y propuestas para una nueva generación de políticas de educación superior*, y diversos documentos internacionales formulados por la UNESCO y la OCDE.

El presente Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad es un documento estratégico, por esta razón está más allá de una gestión particular; ha sido aprobado por el Consejo Académico de la

Unidad Azcapotzalco, e incluye las aportaciones de la comunidad universitaria buscando proporcionar orientaciones generales para las funciones sustantivas de la Universidad para los próximos diez años, pero tendrá la capacidad de adecuarse a las necesidades de la Universidad y el contexto. Es un documento que pretende articularse en cuanto a periodicidad, objetivos y metas, con el Plan de Desarrollo Institucional propuesto por la Rectoría General. Contiene un número acotado de metas –que han sido establecidas con base en la situación actual de la Universidad– e indicadores que permitan realizar seguimiento en áreas que se consideren sustanciales para el desarrollo de la unidad. Finalmente, busca la convergencia con el Reglamento de Planeación, ya que incluye: definición de un marco normativo y axiológico, visión diagnóstica y visión a futuro, objetivos y metas y propuesta de mecanismos de evaluación.

Los retos a asumir en los próximos cuatro años

En este apartado, se exponen de manera resumida los principales objetivos a alcanzar para 2017, obviamente en el marco de la Legislación Universitaria, que serán el resultado de emprender acciones y tomar decisiones en un amplio conjunto de variables interrelacionadas. La situación actual, la cuantificación de las metas, los responsables y los indicadores para cada año se presentarán y desglosarán en un apartado del PDI. Aquí sólo se enuncian los propósitos generales. Los responsables de las acciones serán los órganos de la Unidad, según el Reglamento Orgánico, con el apoyo de sus coordinadores y se especificarán en el PDI.

Docencia

Objetivo 1: Contribuir al esfuerzo nacional por atender la creciente demanda de aspirantes por ingresar a la educación superior en el nivel de licenciatura y posgrado.

Objetivo 2: Mantener e incrementar la calidad de nuestros planes y programas académicos.

Objetivo 3: Ampliar la oferta de planes de estudio en licenciatura y posgrado.

Objetivo 4: Apoyar a la población de alumnos de bajos ingresos.

Investigación

Objetivo 5: Fortalecer las áreas y grupos de investigación.

Objetivo 6: Dar visibilidad y reconocimiento al trabajo de investigación.

Objetivo 7: Aprovechar las capacidades institucionales para acceder a fondos nacionales e internacionales para el desarrollo de la investigación.

Preservación y Difusión de la Cultura

Objetivo 8: Fortalecer la presencia de la UAM-A en la sociedad.

Objetivo 9: Fortalecer el sentido de comunidad de la UAM-A.

Vinculación

Objetivo 10: Fortalecer la vinculación de la UAM-A con la sociedad.

Apoyo Institucional para fortalecer las labores académicas

Objetivo 11: Consolidar la sustentabilidad de nuestro espacio.

Objetivo 12: Procurar que las instancias de apoyo administrativo coadyuven al desempeño de las funciones universitarias.

Objetivo 13: Mejorar la seguridad personal y colectiva.

Objetivo 14: Ofrecer mejores condiciones de infraestructura a la comunidad.

Objetivo 15: Ampliar el espacio de la Unidad para ofrecer más servicios académicos

Objetivo 16: Fortalecer las acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas de la Unidad.

Objetivo 17: Mejorar y completar nuestra legislación. En uso de la capacidad de iniciativa del Consejo Académico, se propondrán al Colegio Académico diversos cambios.

El conjunto de objetivos propuestos es la expresión de los compromisos que se pretende asumir. Se puede evaluar si se alcanzan o no, pues son relativamente pocos para el período de 4 años, pero suficientes para verificar si hay un avance con respecto a lo programado. Naturalmente se debe continuar realizando las labores habituales y ordinarias de la Unidad para cumplir las responsabilidades institucionales. Todas las actividades y acciones de la Institución estarán guiadas por los principios de transparencia y rendición de cuentas a la comunidad y a la sociedad.

El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional

La elaboración del Plan de Desarrollo Institucional incluyó varias etapas. En un primer momento, el Rector de la Unidad, en conjunto con los directores de división, Secretario de Unidad, Coordinador General de Desarrollo Académico, Coordinador General de Planeación y secretarios académicos de las divisiones trabajaron en la elaboración de un diagnóstico de la docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura, vinculación y apoyo institucional. A partir de este diagnóstico se realizó una primera aproximación a los objetivos y metas que la Universidad se planteará para los siguientes 10 años (2014-2024). Las metas se proyectaron tomando en cuenta el momento actual de la Universidad, así como situaciones que se considera deseable alcanzar y que deberán orientar el quehacer universitario en los próximos años.

Con base en la información obtenida en el primer momento, el Rector de la Unidad y la Coordinación General de Planeación integraron una primera versión del Plan de Desarrollo Institucional que contiene consideraciones iniciales, un marco axiológico, misión y visión de la Unidad Azcapotzalco, diagnóstico de las tres funciones sustantivas de la Universidad, vinculación y apoyo institucional; el plan estableció 17 objetivos con metas e indicadores. Esta versión se presentó al pleno del Consejo Académico en la Sesión 386, celebrada el 11 de marzo de 2014. En esta sesión se acordó integrar la *Comisión encargada de recoger y sistematizar las observaciones de la comunidad e incorporar las propuestas para que se presente una nueva versión del Plan de Desarrollo ante el Consejo Académico para su eventual aprobación*. En consonancia con los valores de inclusión y discusión, se realizó una consulta del Plan de Desarrollo mediante convocatoria a la comunidad universitaria, dirigida a los sectores de alumnos, académicos y administrativos de la UAM-A. Durante esta consulta, los integrantes de la comunidad aportaron, a través de medios electrónicos y escritos, sus contribuciones para mejorar el plan. Ésta estuvo acompañada por 4 presentaciones del Rector de la Unidad en las tres divisiones académicas y coordinaciones administrativas, estando presentes alumnos, académicos, administrativos y trabajadores de confianza, con la finalidad de dar a conocer la propuesta general del plan y recoger inquietudes por parte de los asistentes.

La Comisión designada por el Consejo Académico, con el apoyo de la Coordinación General de Planeación y la Oficina Técnica del Consejo Académico, se encargó de sistematizar 388 observaciones realizadas por la comunidad universitaria, discutir su pertinencia para mejorar el plan e incorporarlas al documento con la finalidad de contar con una versión final. Como producto de esta discusión, se integró la versión final del documento que incluye los avances de la Universidad en los últimos años, un diagnóstico de las áreas de oportunidad y la visión de los universitarios de lo que deberá ser la UAM-A en los próximos diez años.

Esta versión se presentó al Consejo Académico y se aprobó en la Sesión 388.

Implementación y estrategias

El Plan de Desarrollo Institucional es un documento que busca establecer orientaciones generales del quehacer de la Universidad en sus funciones sustantivas y las actividades de vinculación y apoyo institucional. En este sentido, el documento no pretende constituirse en un Plan operativo que delimite estrategias, procesos o acciones concretas que deberán llevarse a cabo; a partir de él, las divisiones académicas e instancias de la Rectoría y Secretaría de la Unidad deberán establecer estrategias para lograr los objetivos propuestos. Dichas estrategias tendrán que incorporarse a los ejercicios de planeación de las instancias académicas o a la planeación operativa anual que se realiza con fines presupuestales. Con este mecanismo se garantizará que cada órgano e instancia establecerá estrategias acordes a sus problemáticas y especificidades.

Esta particular forma de implementación parte del hecho, ya establecido al comienzo de este documento, de que a lo largo de la vida institucional y colegiada de la UAM se han desarrollado una serie de reglamentos, políticas generales, políticas operacionales para aspectos de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura y políticas operativas de las Unidades, que contienen orientaciones de distinto nivel para la docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura. Una lectura atenta revela que el conjunto de políticas define estrategias que deben ser seguidas en distintos rubros; por ejemplo, las Políticas Operativas de Docencia de la Unidad Azcapotzalco contienen estrategias para planes y programas de estudio, proceso de enseñanza-aprendizaje, organización de los espacios colectivos de docencia, alumnos, movilidad de

alumnos, vinculación de la docencia, gestión universitaria de la docencia y evaluación. Otro tanto ocurre con el resto de las Políticas. Es por esto que las divisiones e instancias de apoyo deberán tomar en cuenta estas Políticas en el momento de delinear estrategias y acciones para alcanzar los objetivos y metas.

Seguimiento y evaluación

Como parte del proceso de planeación de la Unidad se deberá llevar a cabo un seguimiento y evaluación que, bajo criterios académicos y sin una óptica sancionadora, aporte elementos sobre el desempeño de las divisiones académicas y las oficinas de la Rectoría y la Secretaría de la Unidad en el marco de los objetivos y metas del plan y que, en última instancia, proporcione una suerte de retroalimentación para que la Universidad pueda alcanzar las metas establecidas en el Plan.

En este documento, el seguimiento deberá ser entendido como acopio, organización y presentación de la información de los principales indicadores del plan de manera sistemática. La evaluación, por otra parte, tiene un contenido valorativo, con base en criterios académicos, que permite orientar la toma de decisiones.

Para realizar el seguimiento, las instancias académicas y de apoyo de los indicadores deberán mantener actualizada la información; a partir de esto, se realizará una reunión anual para evaluar los avances en los cinco grandes apartados del plan: docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura, vinculación y apoyo institucional. Mediante estas reuniones se establecerán acuerdos para definir estrategias puntuales con el fin de alcanzar las metas previstas.

Para realizar las actividades de evaluación se integrará un grupo de trabajo encargado de determinar el grado o porcentaje de avance de las metas, identificar las estrategias y actividades que permitieron alcanzar los objetivos y aquellas situaciones que impidieron la consecución de los objetivos, ahí donde existan metas que no se alcancen.

La finalidad última del seguimiento y la evaluación es retroalimentar el quehacer de las divisiones e instancias académicas y de apoyo administrativo con la intención de que puedan orientar su actuación en el sentido del plan; en ningún caso estas actividades tienen un carácter sancionador.

Cabe señalar que ambas actividades descansan en la existencia de información confiable y válida de los principales indicadores, ya que ésta será la base para establecer juicios relativos al avance.

Finalmente, debido a su carácter dinámico, el Plan será sometido a una revisión bienal por parte del Consejo Académico para asegurar que responda a las necesidades de los actores que la componen, los requerimientos de los distintos sectores y los cambios políticos, sociales y económicos del entorno nacional e internacional.

Estructura del PDI 2014-2024

El Plan inicia con una explicitación de lo que somos como Institución del estado mexicano y lo que ello representa: ser una Universidad pública con fines que le son mandados por el Congreso de la Unión. Son principios y valores en los que creemos, defendemos y respetamos. Nuestra función es *formar profesionales que correspondan a las necesidades de la sociedad... realizar investigación en atención, primordialmente a los problemas nacionales... y preservar y difundir la cultura*. A este apartado se le denomina: Valores y principios de la Unidad Azcapotzalco.

En el año de 1993, como ya se mencionó, el Consejo Académico formó una Comisión para establecer la *misión* de la Unidad, especificar su quehacer y dar las orientaciones para realizarlo. Se elaboró un documento que da concreción a los valores declarados, establece las prioridades de la Unidad y enuncia, de manera general, los propósitos institucionales en sus tres ámbitos de acción: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. Es importante retomar este documento aprobado por el Consejo Académico, ya que la misión, el deber ser de la Unidad, es un tanto intemporal, por lo que requerimos también un documento que dibuje la imagen de lo que pretendemos alcanzar en un momento determinado, un escenario-objetivo que guíe el conjunto de acciones y decisiones que debemos tomar para hacerlo realidad, en resumen, una visión que se

nutra de las políticas emanadas de nuestro Colegio y Consejo Académicos. La Universidad, y la Unidad se suma a ello, ha escogido como fecha de corte el 50 aniversario de fundación de la UAM, el año 2024. Esta fecha emblemática puede significar un punto de inflexión en la vida de la Unidad, el fin de una etapa y el inicio de otra, la de madurez y consolidación. Como se verá más adelante, tenemos retos institucionales que atender y resolver en los próximos años para que al inicio del segundo cuarto del siglo contemos con un piso más firme para continuar el fortalecimiento de la Unidad y de la Universidad. La misión y la visión se presentan en la tercera sección del documento.

Como ya se mencionó anteriormente, el Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad Azcapotzalco 2014-2024 no pretende repetir lo que nuestras Políticas Operativas ya mencionan, se trata más bien de indicar dónde estamos y qué pretendemos hacer en los próximos tres años y medio para avanzar en la consecución de los propósitos universitarios. Para ello, se han seleccionado algunas metas que pueden ser indicativas de un propósito específico y, tal vez, la expresión y compendio de un conjunto de acciones que habrá que emprender para trabajar en una mejora continua. No representan la complejidad de nuestro quehacer, pero sí aspiran a ser puntos de referencia para comparar si avanzamos en las metas que nos propusimos, nos estancamos, o incluso, retrocedemos. Las metas se eligieron en función de lo que apreciamos como problemas, e incluso, de los resultados positivos de nuestra situación actual y se establecen nuevos desafíos que se pretenden atender y, en lo posible, resolver a lo largo de la gestión. Para cada una de las metas se informa sobre la situación actual, el propósito a alcanzar para 2024, un balance intermedio para 2017 y los avances deseables y previsibles para cada uno de los años comprendido entre 2014 y 2017.

Esta es la novedad y parte sustancial del PDI, decir cómo estamos y lo que se pretende hacer en un lapso corto (2014-2017) con miras a alcanzar metas para el 2024, todas ellas en el marco de nuestras Políticas Generales.

El PDI guarda deliberadamente similitudes con el PDI de la Rectoría General porque se les quiere hacer compatibles. El Plan de Desarrollo Institucional 2014-2024 de la UAM-A busca orientar la gestión para alcanzar las metas aprobadas por el Consejo Académico desde una perspectiva

estratégica de gran visión. Deja a los instrumentos de planeación y gestión académica de las divisiones y otras instancias, la posibilidad de fijar con mayor detalle los aspectos de orden más operativo. Esto es así por cuanto nuestra Unidad está integrada por tres divisiones académicas nutridas por su historia, sus particularidades, sus visiones y sus maneras de trabajar y, por supuesto, por un marco normativo que considera el régimen de competencias expresas de órganos colegiados y personales.

Es importante recordar que un documento de esta naturaleza no puede, no debe restringirse a una gestión si es que se pretende que sea aprobado por el Consejo Académico. La temporalidad planteada propone un horizonte de futuro para la Unidad en el cual se pueden ubicar y priorizar acciones inmediatas a atender en un plazo largo.

Los periodos de gestión de las autoridades son de cuatro años y constituyen un lapso atractivo para que, en la visión al 2024, se identifiquen metas claras a alcanzar en cada año, tanto para contar con elementos objetivos para evaluar el avance de acuerdo a lo programado, como para corregir las metas señaladas. Por ello, el plan de trabajo tiene metas específicas para cada año y un horizonte de futuro también a cuatro años. En el plan se enlistan, a semejanza del PDI, las metas a alcanzar en 2017 y su avance parcial para cada año; éstas se presentan a nivel de división académica y de la Unidad, según su competencia, y han sido comentadas con los directores de división. Son retos que, en su caso, el Consejo Académico habrá de aprobar y que se convertirán en guías para la acción y, eventualmente, en compromisos de las divisiones y de la Unidad.

2. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA UNIDAD AZCAPOTZALCO

A la par del necesario ajuste que requieren las universidades para estar a la altura de las transformaciones que se están gestando, también hay un conjunto de principios que les dan sentido y significado como instituciones de cultura de la sociedad.

Estos principios, a pesar de las transformaciones observadas en los últimos 40 años en nuestras instituciones, han permanecido como orientadores de nuestro quehacer. La masificación de la educación de los años setenta, la crisis presupuestal de los ochenta, la instauración de la evaluación en los noventa y la evaluación ligada a recursos en la primera década de este siglo han incidido, de alguna forma, al cuestionar o poner en entredicho algunos de ellos. Además, ante la fuerte influencia internacional por modificar y adecuar algunas tradiciones universitarias (como la educación orientada al mercado, el currículum que privilegia lo práctico, la presión por encontrar nuevas fuentes de financiamiento y liberar al Estado de su responsabilidad de hacerlo, la preferencia por el crecimiento de la matrícula en instituciones privadas, la modificación en las estructuras de gobierno y otras más) hacen necesario retomar y reforzar algunos de los principios que animan a la educación superior, fundamentalmente la pública, en donde está ubicada nuestra Unidad Azcapotzalco.

El horizonte a 10 años más, cuando cumplamos medio siglo de existencia, no está tan lejano. Pensamos que las universidades tendrán nuevas características y retos, pero muchos (o algunos) de los presentes continuarán sin ser resueltos o atendidos adecuadamente, como la atención pública de una creciente demanda, una mayor vinculación de la investigación con la resolución de grandes y oprobiosos problemas nacionales, (como el hambre, el desempleo, la discriminación), el respeto a la diversidad, la disminución del déficit cultural con el cual llega buena parte de los alumnos a la educación superior, la insuficiente vinculación de la universidad con los sectores gubernamentales y productivos. Sin embargo, ante ese incierto horizonte, pensamos que es conveniente que la UAM-A refrende y defienda algunos principios porque consideramos que seguirán siendo vigentes en una visión prospectiva y serán guías en la orientación de su quehacer.

En paralelo con dichos principios, es conveniente imaginar nuestras instituciones en un futuro de una manera diferente en algunos aspectos a los que actualmente tenemos. Se trata de aspiraciones asequibles, que pretenden superar algunos de los problemas actuales y, en cierta manera, son condiciones para cumplir los principios.

En cuanto a los principios, algunos de ellos son los siguientes:

1. *La educación superior es un bien social, un derecho de los ciudadanos* y, en consecuencia, es una responsabilidad pública ofrecerla a quien lo requiera con oportunidad y calidad. En tanto derecho social, el Estado es el responsable de ofrecer un lugar en las instituciones públicas de educación a toda persona egresada de la educación media superior que tenga la legítima aspiración de cursar estudios superiores. Se establecerán criterios para ubicar a los alumnos en diversas modalidades educativas, instituciones y programas, pero a ninguno se le negará la oportunidad. No se establece como obligatoria la educación superior, pero sí la obligación del Estado de ofrecer un espacio digno y de calidad a todo joven que tenga interés de cursar estudios superiores. Este principio va en contra de aquel que establece y considera a la educación superior como un bien privado, reservado sólo a aquellos que puedan pagar por su educación, o como un bien exclusivo sólo para una porción de la población (los que pasan los exámenes de admisión, los que hicieron méritos, los que son inteligentes).

La UAM-A continuará siendo una Universidad pública y, como tal, deberá contribuir a hacer efectivo y exigible este derecho ciudadano, ofreciendo modalidades diversas, adecuadas a los nuevos sectores demandantes (como la educación a distancia, virtual) sin demérito de la calidad y privilegiando, sobre todo para los jóvenes, la relación e interacción entre el profesor y el alumno.

2. *El conocimiento generado en la UAM es un bien público.* Los resultados de las investigaciones, innovaciones y desarrollos tecnológicos deberán ser puestos a disposición y accesibles a los miembros de la sociedad que así lo requieran. Difundiendo su quehacer y no ocultándolo ni vendiéndolo, es una forma de contribuir al desarrollo del país. Este principio se opone a la consideración de que el conocimiento es un bien privado

que pertenece a quienes tienen la capacidad de comprarlo, se deslinda de la concepción de que todo conocimiento tiene un precio y que sólo debe cultivarse el conocimiento que entra en la órbita del *mercado*. La UAM procurará que el conocimiento que genera sea un bien de la sociedad y diseñará los mecanismos de difusión necesarios para evitar que las empresas o corporaciones privadas lucren con un bien que es público. El conocimiento se genera principalmente en atención a las problemáticas nacionales y locales, es decir, que el conocimiento es un bien público que contribuye a solucionar problemas del entorno inmediato y mediato.

3. *La UAM debe cultivar todas las áreas del conocimiento, incluidas las artes, las humanidades, las ciencias sociales. Las universidades deben estar abiertas a “dimensiones humanas esenciales, como el mundo simbólico, el ámbito de lo dionisiaco, el orden de la ética que fundamenta la dignidad de nuestra especie, y el de las virtudes humanas fundamentales, sobre todo el respeto a los demás y a la vida... Las universidades deben profundizar en la naturaleza del conocimiento científico y también señalar sus limitaciones: al conocimiento científico que busca explicaciones hay que añadir el conocimiento cultural que busca significados”, según ha señalado Pablo Latapí. Este principio rechaza aquel que considera que las universidades sólo deben ofrecer lo que el mercado demanda, en enseñar sólo competencias y habilidades para la inserción en el mundo laboral. Naturalmente debe formar profesionales competentes, responsables, vincularlos con las necesidades de las industrias, de los organismos del estado, pero también cultivar conocimientos aparentemente improductivos.*

La UAM-A ampliará, cultivará y ofrecerá todas las áreas de conocimiento de sus tres divisiones académicas y fortalecerá su vocación de ofrecer licenciaturas con una fuerte orientación profesional, sin demérito de programas de posgrado dirigidos a la formación de investigadores. Tratará de recuperar su intención de que en todas las licenciaturas se incluyan UEA que le den significado humano, social y cultural al ejercicio profesional. Para ello, será conveniente reforzar el espíritu original de comunidad y colaboración entre las divisiones académicas, en beneficio de la formación integral de los alumnos y tomar medidas para evitar el creciente aislamiento y escasa colaboración entre ellas. El esquema

matricial postulado desde el origen de la UAM (los departamentos académicos brindando servicio y apoyo a todos los programas de estudio de la Unidad) se ha ido abandonando, e incluso perdiendo, por consideraciones y factores diversos que pueden explicar, pero no justificar esa creciente desvinculación.

4. *La UAM es una institución de cultura cuyo objetivo principal es el desarrollo del conocimiento* bajo los principios de responsabilidad y calidad (educación, innovación, investigación). Para cumplir ese objetivo requiere de una organización específica diferente a otras instituciones del Estado (el ejército, los hospitales, organismos públicos con fines diversos) y diferentes a las empresas privadas. Las universidades son organizaciones de la sociedad que se rigen por aspectos que les son propios y que han sido cultivados a lo largo de muchos siglos. Pretender aplicar o replicar en las universidades formas de organización propias del mercado es desconocer los principios que rigen y guían a las universidades. La evaluación de su quehacer debe tener métodos y procedimientos distintos a los de las empresas. Los criterios de eficiencia, productividad, competencia y eficacia no son los más adecuados para valorar las actividades, procesos y resultados de una institución que se dedica al cultivo del conocimiento. Incluso la imposición de esos criterios puede desvirtuar el sentido de la institución. Sería tan absurdo como *medir* la eficiencia de una empresa por el criterio de libre discusión de las ideas, o por su inversión en ofrecer a sus empleados actividades culturales y en formarlos en el aprecio de las artes, o por el acervo de su biblioteca. Muchos de los *productos* de las universidades no tienen precio y, sin embargo, son indispensables a su quehacer, por ejemplo el debate de ideas; las diferentes perspectivas para analizar el desarrollo social; el fomento a la libre expresión; la interacción profesor-alumno; la investigación básica (cuyos resultados pueden tardar años en aplicarse y a veces son inciertos); el fomento al aprecio por las artes. Sabemos que algunos conocimientos son medibles y valuados económicamente, pero no siempre es el caso; por lo tanto, los criterios de evaluación de sus actividades y sus formas de organización deben ser acordes con su misión y objetivos y no importar o soportar la injerencia de métodos y mecanismos ajenos a su quehacer y tradición. Las universidades tienen la capacidad para diseñar sus formas de organización y evaluación de sus actividades.

En este sentido, la UAM-A continuará diseñando sus propias formas de organización (que sería conveniente analizar y ajustar dadas sus evidentes redundancias, invasión de funciones de autoridades administrativas sobre las académicas, entre otras) y de evaluación acordes a la naturaleza de su misión y rechazará aquéllas que le son impuestas aun cuando traigan aparejada una ministración de recursos adicionales. Ejercerá su autonomía de gestión de manera innovadora.

Es patente la necesidad de contar con definiciones propias de evaluación que permitan comprender la actividad individual propia del modelo UAM, así como la interacción en colectivos que atienden docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura y apoyo institucional. En ese marco, reconociendo la especificidad de la Unidad Azcapotzalco, se debe avanzar en la definición de dimensiones adecuadas para valorar lo que se ha dado en llamar calidad académica. Dicha discusión debe hacerse en el marco de los canales y modalidades institucionales asegurando la participación de la comunidad universitaria. Para ser integral y efectivo el abordaje institucional sobre la evaluación académica, debe darse de acuerdo con la normatividad institucional vigente, la conveniencia de reconocimientos a desempeños sobresalientes y abrir la puerta a las consecuencias de los resultados que pueden ser mejorados.

5. Dado su carácter de institución de cultura, generadora de conocimiento, en particular en el campo de las ciencias sociales y las humanidades, atenta a las necesidades y cambios de la sociedad mexicana, *la UAM contribuirá activamente a las discusiones de las problemáticas nacionales contemporáneas*. Ésta se da mediante una lógica universitaria que incluye la discusión razonada, el diálogo, la tolerancia, la pluralidad y la independencia de pensamiento.
6. La UAM continuará defendiendo el derecho de que los profesores *tengan la libertad para pensar, investigar y expresarse en conformidad con lo que la institución establezca*. Estas libertades típicas e inherentes a la Universidad y sus académicos (libertad de cátedra, de investigación) se dan en un marco institucional en donde hay órganos colegiados que sancionan los programas de estudio, de investigación y difusión de la cultura. Éstas tienen

sentido en una institución con principios, objetivos, responsabilidades, en un marco de colegialidad y de consenso entre los pares. No es una libertad absoluta en el sentido de que cada quien haga lo que le plazca, pues la autonomía es un atributo de la institución no de cada uno de los individuos que la integran. Estas libertades propician que los académicos mantengan una independencia, no indiferencia, con respecto a las demandas y necesidades de las empresas, del gobierno o de otros poderes fácticos y atenderán los que su comunidad determine.

La UAM reforzará y cuidará el desarrollo de estas libertades y también sancionará los abusos que se cometan.

7. La UAM, en tanto institución pública sostenida por recursos públicos, será una institución ejemplar en la *rendición de cuentas claras, oportunas y transparentes de su quehacer y de los recursos que administran* tanto a la sociedad como a sus propios miembros. La UAM incorporará el derecho a la información como uno de los derechos fundamentales del universitario y del ciudadano para el ejercicio de muchos otros. Es la base de la exigencia razonada, de la opinión fundada, de la argumentación convincente; es uno de los valladares más sólidos para prevenir y combatir la corrupción entre los integrantes de la comunidad; es un derecho que se opone a la opacidad y a la arbitrariedad. De ninguna manera se considera que se afecte a la autonomía. La autonomía, como lo ha reconocido la propia ANUIES, “*no está reñida con el escrutinio de los resultados de las tareas que las IES han recibido como encomienda por parte de la sociedad*”.

La UAM tendrá que avanzar en sentar las reglas y los mecanismos para el acceso, manejo y protección de la información, así como para la rendición de cuentas contando con un reglamento, como lo han hecho otras instituciones, y no sólo como una disposición de la autoridad.

8. La UAM, de acuerdo a su naturaleza y su misión, continuará con un *gobierno de tipo democrático*, con sus órganos colegiados y personales. Los alumnos, razón de ser de la Universidad, y los profesores, corazón de la Universidad, tienen el derecho a participar en las decisiones que les involucren. Las autoridades ejercerán un liderazgo académico

basado en la legitimidad, en el consenso, en la confianza que le otorga la comunidad. No se ve adecuado un gobierno vertical y centralizado. En este sentido, es conveniente recordar el acuerdo del Consejo Académico de la Unidad Azcapotzalco, quien, en una sesión memorable, describió y justificó la pertinencia de este tipo de gobierno:

"1. La Universidad es una organización social cuyo objeto central y, por ende, su compromiso fundamental con la sociedad, es el conocimiento: lo transmite a través de la docencia, lo genera por medio de la investigación y preserva y difunde la cultura; en consecuencia, es sitio privilegiado para la crítica rigurosa y fundada.

2. Para cumplir con esta encomienda, es preciso reivindicar el valor de la democracia como la modalidad adecuada al gobierno universitario, pero del mismo modo, es necesario acordar que la democracia en la Universidad, por su objeto propio, reconoce la participación diferenciada en el conocimiento y conduce a una estructura de gobierno que posibilita la participación sin eliminar la diversidad de condiciones de los universitarios.

3. La participación democrática en el gobierno de la Universidad tiene sentido no como un fin en sí misma, sino como la modalidad racional más adecuada para el cumplimiento de los objetivos académicos y sociales de la Universidad.

4. En general y también en la Universidad, la democracia no es sólo una modalidad de organización del gobierno que se agota en el sufragio. Implica también el equilibrio de poderes entre los órganos colegiados y personales, la información y la consulta y el criterio de multilateralidad que garantiza que ningún sector, por sí solo, pueda subordinar a los restantes en la Institución".

Para alcanzar los propósitos que hagan posible la democracia en la Universidad es necesario superar los vicios y desviaciones que han estado presentes en múltiples órganos colegiados que, con frecuencia, han abdicado de su función al convertirse en validadores de decisiones tomadas fuera de su seno, o son ajenos y hechos a un lado de las decisiones importantes en la Universidad. Es necesario revitalizar esos órganos, revisar su

reglamentación, su composición y su funcionamiento, pues está presente el riesgo de que se conviertan en órganos prescindibles ante la supuesta y, en ocasiones, real ineficacia de sus acuerdos. Cabe recordar que los consejos universitarios, además de sus competencias específicas, asumen un conjunto de funciones “latentes” que los hacen imprescindibles en la Universidad. A pesar del desdibujamiento de los órganos colegiados y sus formas negligentes de funcionamiento es necesaria y preferible la autoridad colegiada al reforzamiento de la autoridad personal.

9. La UAM se unirá a otras instituciones, entre ellas a las de educación superior, para alcanzar la *igualdad de género*. Ésta debe manifestarse en adecuaciones a la normatividad, igualdad de oportunidades, conciliación de la vida profesional y personal, estadísticas de género y diagnósticos con perspectivas de género, lenguaje, sensibilización a la comunidad universitaria, estudios de género en la educación superior y, finalmente, para combatir la violencia de género en el ámbito laboral y escolar. Esta política es necesaria porque el prestigio, los ingresos, el poder, el acceso a la gestión a los cargos en las universidades sigue estando de forma abrumadoramente mayoritaria en manos masculinas. El género persiste aún como un criterio diferenciador de poder en nuestra Universidad. Las razones pueden ser muchas, entre ellas predomina una que es concluyente y es la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares como un deber asociado a su rol de género. Es necesario desarrollar un modelo de gestión incluyente en todos los ámbitos más acorde con una perspectiva de género.
10. *La Universidad velará por el respeto a las normas contenidas en el marco jurídico vigente*, la salvaguarda de los derechos constitucionales y humanos (incluidos el de la libre expresión de las ideas), la eliminación de todas las formas de discriminación, violencia, hostigamiento y acoso (sexual, laboral, académico, género y de cualquier otra naturaleza) dentro de la Universidad. Buscará la preponderancia en todos los órdenes del respeto entre los universitarios, incluyendo el derecho a la información, la transparencia y la rendición de cuentas.

Se decía anteriormente, que una prospectiva institucional también debe incluir la modificación de algunos aspectos que actualmente limitan, e incluso, tergiversan su quehacer. Algunos de esos aspectos son los siguientes:

1. *Los académicos tendrán un sueldo digno* de conformidad con la responsabilidad social que cumplen y en relación con su categoría y nivel. Hay trayectorias académicas a lo largo de la vida que son recompensadas diferencialmente tanto en lo simbólico como en el ingreso. La seguridad de un ingreso decoroso propicia la formulación y el desarrollo de programas y proyectos a largo plazo, la realización de investigaciones que tienen impacto y trascendencia sociales. Esta perspectiva va en contra del pago a los académicos por trabajo a destajo, por la entrega de resultados por cantidad y no por calidad, por cumplir indicadores sin que se satisfaga lo que éstos pretenden medir, por realizar sólo aquello que tiene un puntaje. Las becas y estímulos han distorsionado el trabajo académico, están propiciando la simulación y la acumulación de puntos, están desvirtuando y deteriorando el *ethos* del académico. Lo que se inició como una medida temporal para diferenciar la calidad del trabajo académico y recompensar la dedicación y compromiso institucionales ha derivado en un esquema salarial que paga un monto adicional por hacer aquello para lo cual fuimos contratados y propicia y tolera, sin sanción alguna, a aquellos que no cumplen sus responsabilidades básicas. Es cierto que hay un grupo de profesores que por dignidad y ética personal no han optado por este inadecuado mecanismo, pero también lo es que hay un buen número de profesores que se acogen a él para evadir su responsabilidad. En este sentido, la UAM procurará ofrecer un salario digno y decoroso a su personal y, de manera extraordinaria, entregará premios y reconocimientos a un trabajo realmente extraordinario. Ello implica una profunda transformación de la actual reglamentación.

El personal administrativo ha contribuido de manera fundamental a la vida universitaria. Hombres y mujeres, en todos los ámbitos y en todos los puestos, han contribuido a lo largo de los 40 años de vida institucional a la buena marcha de los programas docentes y de investigación. Las tareas que desempeñan requieren dedicación y compromiso, así como capacitación y oportunidades de desarrollo, por tal motivo es merecido el

reconocimiento en términos de un salario igualmente digno, acorde con el valor social de su contribución, su categoría y nivel.

En ese sentido, la relación laboral debe darse en términos de respeto irrestricto al Contrato Colectivo de Trabajo vigente, con un trato digno, oportunidades de capacitación y niveles de retribución adecuados a las modificaciones en la tecnología, los desafíos de la Universidad y las cambiantes condiciones de la vida en la Unidad.

2. *Autonomía institucional, no a la injerencia gubernamental desmedida.* Se considera que en los últimos 10 años, con la intención incuestionable de mejorar la calidad de los servicios de las instituciones, el gobierno federal, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, ha implementado un conjunto de programas para las instituciones de educación superior públicas que, aun siendo de aplicación voluntaria, de hecho se imponen a las universidades en la medida en que su aceptación y cumplimiento son recompensados con recursos económicos adicionales. En la práctica, es una injerencia en la autonomía puesto que no queda alternativa. Lo es, en tanto condiciona a las instituciones a cumplir con requisitos que no siempre responden a las visiones y necesidades específicas de cada una de las universidades, no toman en cuenta su historia y sagas organizacionales, en ocasiones modifican las estructuras académicas y se constituyen como una autoridad real ajena a los ordenamientos y tradiciones institucionales: hay que entregar cuentas a la SEP, a nivel personal y grupal sin la intervención, en ocasiones, de las propias autoridades universitarias intermedias. Se considera que tuvieron un efecto inmediateista positivo, pero son cada vez mayores los impactos no planeados, e incluso, riesgosos, como propiciar la simulación. Es paradójico que en los otros niveles educativos hay avances en la desconcentración y, en cambio, en la educación superior se camina en sentido contrario. Si bien la Universidad no puede mantenerse al margen de los programas de política pública, tratará de evitar los posibles efectos negativos sobre el trabajo académico y la Universidad.

Sería conveniente que la UAM recuperara sus propios mecanismos de fortalecimiento y elevación de la calidad de sus servicios, expresados en los múltiples acuerdos legislativos de los diferentes órganos colegiados.

3. *Contribuir al debate nacional en torno a las condiciones normativas que respeten la autonomía de las universidades y los derechos de sus trabajadores.* La experiencia y los conflictos actuales observados en las universidades muestran las limitaciones de la legislación nacional. Se ha insistido, de manera reiterada, en la conveniencia de tener un marco jurídico adecuado a las funciones de las instituciones, en el que se respeten, por un lado, los derechos individuales y laborales, y por otro, se pueda cumplir con la función social que le compete a las universidades. La UAM dio un gran paso en 1982 al actualizar su legislación y modificar el Contrato Colectivo de Trabajo para ajustarlo tanto a la entonces reciente modificación del Artículo Tercero Constitucional que concedía la autonomía a las universidades, como para recuperar su autonomía en los procesos de ingreso, promoción y permanencia. No es una labor que le corresponda a la UAM el modificar el marco jurídico nacional, pero sí puede continuar insistiendo y sumando voluntades para exigir ante los órganos competentes la necesidad de una nueva legislación.
4. *Una planta académica que equilibre la experiencia de los mayores y el empuje de los jóvenes.* Es conocido que actualmente se está dando el envejecimiento de la planta académica y va en aumento en las instituciones de educación superior en México (y en el mundo occidental), así como las dificultades para formular programas viables de renovación. Los jóvenes profesores que se incorporaron en la década de los setenta y ochenta están ahora en la etapa de jubilación y muchos de ellos no lo hacen por las precarias condiciones de jubilación y retiro existentes. Ello se está constituyendo en una limitante para la renovación de la planta académica. En la UAM tenemos el dato de la creciente proporción de profesores mayores de 60 años y la escasa proporción de menores de 35. Se han formulado iniciativas para revertir esta tendencia pero no han sido aprobadas. El problema se complica porque la renovación de la planta debe transitar por una digna jubilación y si bien corresponde a la UAM diseñar estrategias para la renovación, en las condiciones de jubilación y retiro intervienen otros actores, como el

gobierno federal. Será necesario atender con urgencia este aspecto para contar en un futuro con una planta equilibrada. Esta estrategia se dará sin menoscabo de los derechos y libertades de las personas consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

5. *Una universidad atenta y sensible a las características de sus alumnos.* Estudios sobre los jóvenes, en su condición de alumnos, muestran cómo los planes y programas de estudio formulados en las instituciones no se adecuan a las características de ellos. Será necesario flexibilizar el currículum, dar lugar a la iniciativa de los jóvenes para que construyan su propia trayectoria dentro de la amplia y diversa oferta de programas de la institución. Es conveniente superar las exigencias externas de una eficiencia terminal marcada por ritmos y tiempos que no son los que ha aprobado la institución para privilegiar el aspecto formativo de los alumnos. La Universidad procurará proveer las condiciones de funcionalidad, higiene y seguridad mínimas para asegurar su formación integral.
6. *Instancias de apoyo administrativo que coadyuven al desempeño de las funciones universitarias.* Es común pensar y decir que la administración debe ser un apoyo para las labores académicas. Sin embargo, con frecuencia se observa lo inverso. El académico no es apoyado por la administración, sino que está sometido a ella. La proliferación de disposiciones administrativas que cuidan y certifican su propia racionalidad (ISO) con independencia de su función de apoyo, han devenido en obstáculos para el desarrollo académico. El incremento del aparato burocrático y la emergencia de nuevos actores que no son administrativos, ni académicos sino “gestores”, “expertos”, “asesores”, “profesionales de la administración”, están desplazando la autoridad no sólo de los académicos, sino también de las estructuras administrativas tradicionales en las instituciones. La UAM debiera limitar el ingreso de ese nuevo tipo de personal y recuperar la confianza en que las funciones de la Universidad puede desempeñarse adecuadamente con su propio personal.

Derivado de los puntos anteriores, se propone que la UAM-A, con la participación de sus alumnos y el personal académico y administrativo, reafirme ahora y para el futuro los principios y valores de una Universidad pública, atenta al desarrollo de la evolución de la sociedad en general, proponiendo y construyendo mediante su quehacer opciones de desarrollo sustentable; comprometida y sensible a la resolución de los graves problemas que como país nos aquejan; orientada a formar profesionales competentes, con iniciativa, pero también “buenos ciudadanos”, cultos, responsables, solidarios. Una Universidad que ejerce su autonomía, defensora y ejemplar en la transparencia y rendición de cuentas, responsable ante sí misma y ante la sociedad.

3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD AZCAPOTZALCO

Misión de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco⁶

I. *Principios y valores generales*

La UAM-A es una institución al servicio de la sociedad que tiene como postulados fundamentales la trasmisión, generación y preservación del conocimiento en el marco de la excelencia.

La UAM-A tiene como función prioritaria la formación de recursos humanos a nivel licenciatura y de posgrado, que atiendan los problemas del país y sus necesidades sociales.

La Unidad Azcapotzalco fundamenta sus acciones en la búsqueda desinteresada de la verdad, pluralismo ideológico y el respeto a la dignidad humana. Mantiene el principio de la equidad sin distingos de sexo, raza, edad, creencias religiosas o militancia política.

Orienta sus actividades a resolver las grandes carencias de nuestro país y a construir una sociedad más justa y democrática.

La formulación de sus planes y programas de estudio, la definición de los campos de conocimiento objeto de sus investigaciones, y las acciones de preservación y difusión de la cultura son llevadas a cabo por la Institución, en tanto Universidad pública, en forma autónoma y en la más completa libertad.

Los principios de libertad de cátedra e investigación son ejercidos por su personal académico en un marco de responsabilidad individual y colectiva, y de observancia a las normas que la Institución se ha dado en el uso de su autonomía.

⁶ Aprobada por el Consejo Académico en su sesión 137, celebrada el 29 de enero de 1993.

La Unidad procura la constante superación de su personal académico y administrativo, propicia la colaboración entre sus alumnos y promueve un ambiente placentero para el desarrollo responsable y cooperativo del quehacer universitario.

Heredera de los logros históricos de la humanidad, en particular de nuestro país, y atenta a los cambios y al progreso científico, humanístico y cultural, es una Institución respetuosa de la tradición y, a la vez, abierta a lo nuevo.

La Unidad, como parte de la Universidad, reconoce la importancia y necesidad de la colaboración y complementariedad con las otras Unidades, para atender cabalmente como una sola Institución, a la amplia gama de acciones que la sociedad le ha encomendado.

II. *Docencia*

La docencia se concibe como una actividad creadora, crítica que, sin doctrinar, enfatiza los aspectos formativos y culturales y estimula la capacidad de aplicación del conocimiento. Con ello, se preparan profesionales capaces, competentes y cultos, con voluntad de servicio y conciencia social.

El proceso de la docencia se centra en el aprendizaje, creando con imaginación innovaciones educativas que estimulen el talento y las mentes de los alumnos.

En el nivel de la licenciatura se privilegian las carreras de tipo profesional, y en el nivel de posgrado, los programas terminales orientados a preparar cuadros de alto nivel; para que en ambos casos, los egresados se incorporen, preferentemente, a los sectores productivo y de servicios.

III. Investigación

La investigación es un compromiso institucional contraído con el país, que consiste en vivificar el espíritu de inquirir con libertad para generar conocimiento y resolver problemas de importancia nacional.

La investigación es una actividad estrechamente vinculada con la docencia. A través del conocimiento generado por los académicos de la Unidad se fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje y se pone al alumno en contacto con problemáticas sociales contemporáneas.

La Unidad pone especial atención a la investigación aplicada. En su campo de acción prioriza el estudio de los problemas de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México y aquellos que afectan, en un presente siempre móvil, a grandes sectores sociales.

Procura fomentar en los alumnos su vocación por la búsqueda de nuevos conocimientos o por la aplicación de los ya existentes, mediante su participación en los proyectos aprobados por los órganos colegiados de la Unidad.

Asimismo, en los programas de investigación se fomenta la concurrencia disciplinaria y el trabajo colectivo, con el fin de analizar los problemas actuales en toda su complejidad y en sus múltiples dimensiones.

IV. Preservación y difusión de la cultura

Como heredera de ricas tradiciones de la cultura nacional, la Unidad Azcapotzalco se ocupa de preservarlas y difundirlas entre las generaciones actuales, así como de analizar los valores de nuestra civilización y sus raíces.

La Unidad difunde los frutos de su creación intelectual y artística y los conocimientos que resultan de los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación.

Los eventos artísticos, culturales y deportivos tienen como objetivo contribuir a la formación integral de los alumnos, al tiempo que la Unidad se constituye en un polo cultural para el entorno.

Con el propósito de hacer accesibles los beneficios de la educación superior a los sectores público, privado y social, ofrece opciones de actualización y capacitación. Del mismo modo, servicios profesionales a los grupos de la sociedad que carecen de medios para acceder a ellos.

A través de programas educativos sobre asuntos públicos de interés nacional, ayuda a los ciudadanos en el cumplimiento de sus responsabilidades y en la exigencia de sus derechos.

V. Evaluación permanente

La Unidad conocerá, revisará y evaluará constantemente fines, organización y funcionamiento, a la luz de sus logros o carencias, de tal manera que su actitud sea siempre la de una “Casa Abierta al Tiempo”.

Visión de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco al año 2024

La Unidad Azcapotzalco de la UAM se reconoce como una referencia a nivel nacional e internacional en los campos de conocimiento que tradicionalmente ha cultivado y especialmente en la enseñanza de las profesiones como las ingenierías; administración, economía, derecho y sociología; así como en campos, disciplinas o profesiones como la arquitectura, el diseño gráfico y el diseño industrial. Lo anterior es así, por el alto nivel académico y responsabilidad social de sus egresados, la relevancia, pertinencia y actualización permanente de sus planes y programas de estudio, tanto a nivel licenciatura como de posgrado –los cuales se encuentran acreditados nacional e internacionalmente– y por la efectividad de sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Los alumnos cuentan con el dominio de una segunda lengua y con capacidades que les permiten un sólido desarrollo profesional y académico en ámbitos y sectores específicos.

Los alumnos reciben una formación integral. Los egresados son reconocidos y demandados por los mercados laborales, tanto por sus capacidades profesionales como por sus conocimientos. Egresan con una conciencia en contra de la discriminación y la violencia y sus valores incluyen el respeto a la diversidad y al ambiente, la tolerancia y el reconocimiento a los derechos humanos. Esa formación posibilita las mejores perspectivas a quienes emprenden estudios de posgrado.

La Unidad forma recursos humanos en modalidades escolarizadas, mixtas y a distancia mediante las cuales se ofrecen programas de licenciatura y posgrado, así como de educación continua. Nuestros alumnos y egresados cuentan con la experiencia de la movilidad, las lenguas extranjeras y la cultura como rasgos distintivos de su formación.

Para lograr lo anterior, se cuenta con programas, sistemas e instalaciones inteligentes que permiten a alumnos y profesores maximizar la calidad de la experiencia educativa. En especial, se cuenta con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación de vanguardia tanto en aspectos académicos como en la prestación de servicios (bibliotecas digitales, servicios escolares y administrativos en línea, espacios educativos con alta tecnología especializada). El acceso irrestricto a todos los espacios universitarios está garantizado tanto para las personas de la tercera edad como para los que cuentan con capacidades diferentes; asimismo, la igualdad de género está garantizada plenamente en todos los espacios y actividades.

Los académicos de la Unidad Azcapotzalco integran una planta que conjuga el conocimiento de los profesores más experimentados con el dinamismo de los más jóvenes. Dicha planta nutre a los programas académicos de los perfiles profesionales y disciplinarios adecuados para cumplir la Misión de la Unidad. Contarán con un sueldo decoroso que les permita atender con toda responsabilidad su vocación y compromiso hacia la educación de los jóvenes, el empuje de la investigación y la creación y preservación culturales. Los académicos guían su acción y conducta para cumplir los fines de la Universidad y se distinguen por tener una ética académica que guía su quehacer institucional.

El personal administrativo, así como las autoridades y funcionarios de la Unidad se caracterizan por su motivación, compromiso institucional y vocación de servicio, y es plenamente consciente de su contribución a los objetivos institucionales, y su desarrollo profesional y personal es compartido por la Unidad.

El entorno físico de la Unidad duplica en superficie sus capacidades originales y está caracterizado por su funcionalidad, limpieza, condiciones de higiene y seguridad, mantenimiento preventivo y correctivo, su comité de protección civil, sustentabilidad y vocación académica. Ello permite albergar actividades docentes y de investigación de alta calidad, así como eventos culturales del más alto nivel.

La investigación que se realiza en la Unidad Azcapotzalco tiene un reconocimiento internacional y es generada por una planta de académicos diversa en términos disciplinarios y generacionales, altamente habilitada de acuerdo a los campos del conocimiento que cultiva y logra atender, multidisciplinariamente, problemas sociales mediante soluciones que son llevadas a cabo a través de una vinculación efectiva y responsable.

Particularmente, la Unidad Azcapotzalco aporta soluciones en el campo de la protección del ambiente, así como a problemas prácticos de los sectores industriales, comerciales y de servicios distinguiéndose por ofrecer programas con un fuerte sentido social a favor de las poblaciones con menos recursos. La Unidad establece una vinculación muy estrecha con su entorno

socioterritorial; debido a su ubicación contribuye con la solución de problemas compartidos por distintas demarcaciones y entidades federativas. Se cuenta con instalaciones adecuadas, así como equipamientos e instalaciones que posibilitan la investigación de punta.

La cultura, símbolo y razón de ser de la Unidad y de la Universidad, forma parte del perfil de los integrantes de la comunidad y es reconocida como una de las aportaciones fundamentales de la UAM hacia la sociedad. La Unidad es espacio de creación y punto de confluencia de manifestaciones artísticas y culturales y es puesta al alcance de la sociedad mediante diversas modalidades, incluyendo, de manera sustancial, a las tecnologías de la información y la comunicación. La Unidad es el principal polo cultural del norte de la Ciudad de México.

La Unidad es un espacio reconocido por la existencia de procesos de gestión que privilegian el cumplimiento de la docencia, la investigación y la cultura.

4. DIAGNÓSTICO, METAS E INDICADORES EN LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS Y DE APOYO DE LA UNIDAD

4.1 DOCENCIA

A lo largo de 40 años de existencia, la Unidad Azcapotzalco ha cumplido el mandato expresado en su Ley Orgánica con respecto a la docencia mediante la formación, hasta 2013, de poco más de 40 mil egresados que se desenvuelven en múltiples campos.

Ellas y ellos son reconocidos como nuestra mejor aportación a la sociedad, ubicándose a la vanguardia en sus ámbitos profesionales y académicos, y dando soluciones a problemas concretos tanto en empresas del sector privado como en los sectores gubernamental y social. Muchos han decidido seguir una carrera académica y se les puede encontrar en instituciones educativas y de investigación en nuestro país y allende nuestras fronteras. Sus valores son propios de los universitarios y les han permitido experiencias vitales dignas y productivas contribuyendo con su trabajo a la construcción de una mejor sociedad. Para poner al alcance de nuestros alumnos la experiencia universitaria, la Unidad ha seguido una trayectoria llena de momentos complejos, con logros y también con desafíos que hemos asumido plenamente y de manera colectiva.

A lo largo de la vida institucional se han registrado numerosos antecedentes de la vitalidad académica y, en especial, de la intención de ofrecer programas de estudio bajo las mejores condiciones posibles a la creciente matrícula de alumnos. Es con esa intención que se llevan a cabo modificaciones a planes y programas de estudio de licenciatura, el desarrollo de los primeros programas de posgrado (en línea con la aprobación de las Políticas Operacionales sobre cumplimiento, evaluación y fomento de planes y programas de estudio de posgrado, en marzo de 1993), el inicio de un esquema de reconocimiento a la labor docente de los profesores, y la implantación de iniciativas de superación académica y formación disciplinaria de los profesores, entre otras acciones que fueron abonando a la construcción de un creciente y sólido prestigio de la Unidad Azcapotzalco como formadora de recursos humanos de alto nivel.

En la década de los noventa, la reflexión institucional acerca del sentido y trascendencia de la docencia, que derivó en la aprobación en el Colegio Académico de las Políticas Generales, con su

correspondiente sección dedicada a este tema en 1995, así como en la adopción del Reglamento de Estudios Superiores en agosto de 1996, se conjuntó con la consolidación de nuestros programas docentes, el mayor desarrollo de propuestas como el Sistema de Aprendizaje Individualizado y la exploración de las primeras expresiones del uso de las nuevas tecnologías aplicadas al proceso de enseñanza aprendizaje.

Ocupada por dar a la docencia el lugar que merece en la vida institucional, la UAM se dio a la tarea de llevar a cabo una amplia revisión de la misma y, como consecuencia, se aprobaron las Políticas Operacionales por parte del Colegio Académico en el mes de marzo de 2001. En ese planteamiento se tuvo el propósito de establecer un marco adecuado para la planeación del proceso de enseñanza-aprendizaje y buscar la excelencia académica.

En la Unidad Azcapotzalco, como estaba previsto en las Políticas Operacionales, se aprobaron, a su vez, las Políticas Operativas de Docencia, que buscando orientar las acciones que propicien el mejoramiento de la docencia, con base en las características y necesidades de la Unidad Azcapotzalco, abarcaron aspectos como: la organización de la docencia, participación y mejora de las condiciones académicas de los alumnos, formación para el mejoramiento de la docencia y planes y programas de estudio. Dichas Políticas Operacionales, aprobadas en el año 2003, establecen, en nuestra Unidad, el marco normativo que rige la planeación, organización, operación y evaluación de las actividades docentes.

A lo largo de la historia institucional, la docencia ha sido objeto de un amplio repertorio de acciones que tienen como propósito consolidar el prestigio institucional y atacar los aspectos que impiden su pleno desarrollo. La idea es ofrecer mejores oportunidades a nuestros alumnos de licenciatura y de posgrado para tener una formación integral, pero sobre todo, que les permita vivir plenamente la oportunidad de participar, junto con otros jóvenes, del proyecto social y cultural que es la universidad pública. Asegurar que las limitaciones económicas no impidan su acceso, es una de nuestras preocupaciones más apremiantes.

Por otro lado, debe hacerse mención a esfuerzos por ampliar y consolidar la pertinencia de la oferta educativa de licenciatura y posgrado en nuestra Unidad.

En las divisiones académicas destacan proyectos como las adecuaciones a los planes y programas de estudios, la aprobación de nuevos programas educativos⁷, la renovación de infraestructura y equipamiento, el uso de nuevas tecnologías aplicadas a los procesos de enseñanza aprendizaje, el impulso a la movilidad, las prácticas profesionales y el servicio social, por mencionar algunas de las estrategias más relevantes. A nivel de la Unidad también se ha procurado mejorar la enseñanza de las lenguas extranjeras, poner al día la prestación de los servicios de cómputo, biblioteca y sistemas escolares, así como la gestión de las tutorías, entre otros aspectos. Una expresión de estos esfuerzos es que casi la totalidad de los programas de licenciatura se encuentran acreditados.

En el caso del posgrado, puede mencionarse que en las tres divisiones académicas se han creado recientemente nuevos programas y se ha promovido la reorganización de otros más, por ejemplo, en la División de Ciencias Básicas se aprobaron los posgrados de Optimización y el de Procesos, en la sesión 341 del Colegio Académico del 17 de noviembre de 2011; en la División de Ciencias Sociales y Humanidades se aprobó la Maestría en Literatura Contemporánea en la sesión 338 llevada a cabo el 21 de julio del 2011, en tanto que la División de Ciencias y Artes para el Diseño resolvió en 2013 relanzar sus programas de posgrado bajo una reorganización de sus líneas.

Incorporar estos programas a esquemas de reconocimiento académico como el Padrón de Posgrados de Excelencia del CONACYT ha sido una de las líneas centrales de trabajo de la Unidad. A la fecha, de los programas reconocidos en el PNPC, la Unidad Azcapotzalco contribuye con 6 programas catalogados como consolidados, 5 en desarrollo y 3 de reciente creación. Estos datos son relevantes debido a que muestran las opciones de desarrollo que tenemos, pues en su gran mayoría, éstos son posgrados integrales (maestría y doctorado con varias líneas de estudio) que muestran diversos grados de desarrollo como queda patente en la clasificación que hace el organismo de su situación académica.

⁷ La licenciatura en Computación, la única que se ha agregado a la oferta original, inició sus operaciones en el año 2003.

La experiencia institucional

Lo anteriormente expresado nos ha llevado a contar con algunos aspectos destacables que ayudarán a alcanzar los objetivos que nos planteamos. Nuestros profesores, planes y programas de estudio, instalaciones, así como la experiencia en la formación de egresados reconocidos en diversos campos, son ejemplos de fortalezas institucionales.

En efecto, a diferencia de lo que sucede en el resto de las universidades públicas y privadas⁸, la UAM-A cuenta, en 2013, con una planta académica integrada por 88 % de profesores de tiempo completo (PTC) y que además se caracteriza por sus altos niveles de habilitación, pues 400 de ellos tienen grado de doctor, 374 son maestros y 280 tiene estudios a nivel licenciatura. En total, 73% de los profesores cuenta con un posgrado, en tanto que 54% del total ha recibido el Reconocimiento a Perfil PROMEP⁹. Dicha cifra se ha venido incrementando sostenidamente entre 2008 a 2012 en cerca de un 25%. Por otro lado, debe recordarse que la Unidad cuenta con 215 profesores integrantes del Sistema Nacional de Investigadores de los cuales, 180 tienen el nivel de investigador nacional y 35 son candidatos, por lo que la proporción de los PTC que forman parte de este sistema alcanza el 23%. La planta académica es una de las principales fortalezas institucionales ya que se facilita la concreción del modelo académico basado en la interacción de la docencia y la investigación y potencia la calidad de la formación de los jóvenes. A pesar de ello, de acuerdo con datos de la Rectoría General¹⁰, Azcapotzalco es la Unidad, de las tres sedes originales, con menor proporción de PTC en el SNI, Iztapalapa tiene una proporción de 51% y Xochimilco de 26%.

La Unidad ofrece actualmente 17 programas de licenciatura en modalidad presencial que paulatinamente han incorporado la utilización de tecnologías de la información y la comunicación y modalidades no presenciales de aprendizaje. Esa oferta tiene un alto reconocimiento, pues se integra con carreras de gran pertinencia y con planes y programas de

⁸ Basta revisar textos elaborados por las instituciones para corroborar esta situación. El Informe Anual de Actividades 2012 de la UNAM reporta que el grupo más numeroso de su planta académica de 39 mil 374 es el de profesores de asignatura. Por su parte, el ITESM reporta una planta con una proporción de 35% de PTC.

⁹ De acuerdo con la base de datos de la UAM en PROMEP al mes de enero de 2014.

¹⁰ Anuario estadístico 2012.

estudio innovadores que, desde su origen, atendieron a las necesidades de los sectores sociales y productivos tanto a nivel nacional como de la zona norte de la Ciudad de México.

A nivel de posgrado, la Universidad cuenta con 26 programas que forman recursos humanos de alto nivel capacitados para realizar investigación o para contribuir en sectores productivos o sociales¹¹. Al igual que las licenciaturas, los posgrados son social y académicamente relevantes y contribuyen a la resolución de problemas del contexto local y nacional. Los posgrados han incorporado exitosamente modalidades alternativas como el aprendizaje a distancia –el Doctorado en Historiografía– y en otros casos se ha logrado la colaboración intrainstitucional; ejemplo de ello es la participación en posgrados institucionales de la UAM (tanto en Ciencias Económicas como en Estudios Organizacionales), así como la cooperación con otras universidades en el intercambio de alumnos a nivel nacional. Adicionalmente, la oferta de posgrado ha crecido en los últimos años: muestra de ello es la creación de la Maestría en Literatura Contemporánea Mexicana que comenzó a funcionar en 2012, así como propuestas adicionales que se encuentran en proceso de análisis en los correspondientes órganos colegiados.

El reconocimiento académico de la mayor parte de nuestros planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado por parte de las respectivas instancias de acreditación, atestiguan que la Unidad se asegura de que la formación que reciben sus alumnos es pertinente y de calidad. Del total de programas de licenciatura, un 94% cuenta con acreditación vigente por parte de organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). En comparación con las otras unidades, la UAM-A tiene la mayor proporción de programas acreditados con un 73 %; en la Unidad Iztapalapa se ha acreditado al 38% de los programas y en Xochimilco al 67%¹². En el caso de los programas de posgrado, éstos alcanzan altos niveles de calidad, ya que 19 pertenecen al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de CONACYT.

Mediante las acreditaciones, se asegura una revisión constante y sistemática de los planes y programas de estudio, como marca la legislación universitaria vigente, con la finalidad de

¹¹ De acuerdo a la clasificación de CONACYT que aparece en los Anuarios Estadísticos de la UAM.

¹² Anuario Estadístico 2012 de la Universidad Autónoma Metropolitana.

mejorar y actualizar la oferta educativa en correspondencia con las demandas sociales, que es la razón última de la UAM-A; sin embargo, es necesario retomar la discusión sobre el desarrollo de modelos propios para la evaluación de los programas académicos.

Al mencionado prestigio institucional han contribuido los perfiles de vanguardia en campos como el ambiente, el diseño gráfico, el derecho o la administración que se ha expresado tanto en miles de egresados como en una alta demanda en varios de esos programas que, incluso, supera a los observados en licenciaturas similares ofrecidas por otras Unidades de la propia UAM.

Un ejemplo del reconocimiento académico y social de los programas de licenciatura es la creciente demanda de ingreso. En 2005 el número de solicitudes de ingreso superó las 25 mil y en 2012, por primera vez rebasó las 30 mil. En poco más de diez años, de 2000 a 2012, el número de solicitantes creció 40%. Dentro del conjunto de planes y programas ofertados por la UAM, tres se distinguen por la alta demanda, ya que en 2013 captaron 48% de las solicitudes: Derecho (19%), Diseño de la Comunicación Gráfica (16%) y Administración (12%). En el caso de la División de CBI, el programa de Ingeniería en Computación es el que muestra mayor demanda de ingreso. Estos fenómenos, que podrían explicarse por cuestiones de cercanía geográfica a los lugares de residencia de los aspirantes, merecen mayor atención, pues como ya se mencionaba, algunos de esos programas son muy apreciados a nivel de toda la Institución.

En el año 2012, las licenciaturas de la División de CSH (Administración, Economía y Sociología) contaron con una demanda superior en la Unidad Azcapotzalco (5 mil 968 aspirantes en total) a la observada en las carreras similares ofrecidas en la Unidad Iztapalapa (3 mil 356) y en la Unidad Xochimilco (4 mil 570). Respecto a las licenciaturas de CBI (Ingeniería Química e Ingeniería Electrónica), la demanda en la Unidad Azcapotzalco (mil 423) fue superior en casi 40% a la que tuvieron las licenciaturas de la Unidad Iztapalapa (865). Finalmente, en las licenciaturas de Diseño de la Comunicación Gráfica, Diseño Industrial y Arquitectura, la demanda en la Unidad Azcapotzalco (9 mil 478) fue casi 30% superior a la que tienen las Licenciaturas ofrecidas en la Unidad Xochimilco (7 mil 382).

Los planes y programas se encuentran en proceso de revisión y actualización constante, con la finalidad de que los perfiles de egreso correspondan con los requerimientos no sólo de los sectores sociales y productivos, sino con los perfiles profesionales y la formación integral. Como muestra de ello se encuentran las recientes adecuaciones que realizó la División de CBI a los diez planes de estudio de licenciatura que incorporan la creación de un bloque inter y multidisciplinar que tiene como objetivo brindar una educación integral a los alumnos, así como los permanentes esfuerzos realizados en los órganos colegiados de las divisiones y de la Unidad, para dar salida a las innumerables propuestas de actualización, modificación y adecuación de planes y programas. Estos programas, a lo largo de los años, han permitido formar a generaciones de egresados que han sido muy bien aceptados por los mercados laborales.

En 40 años de vida institucional, la Unidad ha formado a 12 mil 57 egresados de la División de CBI, a 17 mil 779 de la División de CSH y a 10 mil 706 de la División de CyAD, con lo que el total de la Unidad Azcapotzalco es de 40 mil 542. Los programas que reportan mayor egreso son los de las ingenierías Industrial y Electrónica (con 2 mil 365 y 2 mil 599 cada uno); los de Derecho y Administración (7 mil 649 y 5 mil 967, respectivamente) y los de Diseño de la Comunicación Gráfica y Arquitectura (4 mil 535 y 4 mil 181). Estos jóvenes reciben una sólida formación en sus campos disciplinares –que se refuerza en algunas licenciaturas con trimestres de nivelación académica–, a esto se suma el compromiso de la UAM de brindar una formación universitaria en el sentido más amplio de la palabra, es decir, inculcar valores cívicos, de responsabilidad social y acercar a los alumnos a diversas manifestaciones culturales.

Como se mencionaba, la formación, reconocimiento y prestigio de los egresados de la UAM es patente en sus procesos de inserción a la vida laboral. De acuerdo con el más reciente estudio de egresados¹³, 58% consiguió empleo dentro de los seis meses posteriores a la conclusión de sus estudios, 52% afirmó que el prestigio de la UAM facilitó su inserción en el mercado laboral y 57% aseguró que la buena aceptación de la carrera facilitó su contratación. En relación con la pertinencia de la formación recibida, 81% aseguró que existe coincidencia entre los estudios

¹³ Correspondiente a la generación que culminó sus estudios en 2008. Ver: *Estudio de Seguimiento de Egresados de Licenciatura; Generaciones 2005 y 2008. Reporte Estadístico y Multivariado*; Sistema de Información de Estudiantes, Egresados y Empleadores (SIEEE), Universidad Autónoma Metropolitana México, septiembre de 2013.

realizados y el trabajo desempeñado. Resultados similares se observan con relación a los egresados de posgrado. Los estudios asociados a los de egresados, los de empleadores¹⁴, muestran también una excelente aceptación de nuestros egresados en los mercados laborales, así como observaciones sobre su desempeño profesional. Este cúmulo de información es un factor que contribuye a mantener actualizados los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A lo largo de su historia, la UAM-A ha realizado importantes inversiones para tener la infraestructura necesaria para satisfacer las demandas educativas de su población escolar: aulas, talleres, laboratorios. Los servicios de todo tipo también han sido objeto de la preocupación institucional. A esto se añade la utilización de tecnologías de la información y la comunicación con la finalidad de facilitar procesos como inscripciones y reinscripciones y la automatización de otros servicios. En cuanto a los servicios de información, se cuenta con una amplia gama de recursos documentales impresos y digitales: libros, revistas, bases de datos, material audiovisual, repositorios digitales institucionales –los cuales están vinculados con los planes y programas de estudio que brinda la Unidad–, disponibles en los espacios de la biblioteca o a través de la biblioteca digital, lo que garantiza la disponibilidad de materiales de consulta actualizados que contribuyan con los procesos formativos de los alumnos. Los alumnos de muchas instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, podrían desear condiciones similares.

En ese marco, y desde hace años, la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, se considera como un medio para adecuar los procesos de enseñanza aprendizaje a los requerimientos y oportunidades de la llamada *Sociedad de la Información* y, a través de diversos mecanismos y programas llevados a cabo tanto por profesores en lo individual, como con espacios institucionales como el Sistema de Aprendizaje Individualizado, se ha procurado fortalecer a la docencia. Un ejemplo de la visión y compromiso institucional al respecto es la creación y desarrollo de la Oficina de Educación Virtual, que en 2013 operó 372 aulas virtuales (de las cuales, 38% fueron de nueva creación) animadas por 127 profesores y dentro de las cuales interactuaron más de 14 mil alumnos. Estas iniciativas, que enfrentan numerosos desafíos

¹⁴ Para mayor información sobre varios estudios de empleadores, la dirección electrónica es <http://www.uam.mx/egresados/index.html>.

también constituyen una oportunidad prometedora para el futuro en la medida en que puede contribuir a consolidar la formación de nuestros egresados.

Mediante el Programa de Intercambio Universitario, se realizan las gestiones para que los alumnos de licenciatura puedan efectuar estancias en otras universidades. Este programa ha contribuido a que los alumnos que participen en la movilidad, fortalezcan su formación académica y humana. En 2013, 61 alumnos realizaron estancias de movilidad, 8% se desplazaron a instituciones nacionales, en tanto que 92% lo hizo a universidades extranjeras. Este factor, constituyente fundamental del nuevo perfil de la formación universitaria, ha sido reconocido por la UAM como objeto de diversas acciones que deberemos profundizar en el corto plazo.

Por lo que hace al dominio de las lenguas extranjeras por parte de nuestros alumnos, y teniendo muy presente su importancia en el desarrollo de habilidades lingüísticas y la comunicación de los alumnos, y como vehículo para acercarlos a otras culturas y ponerlos en contacto con la diversidad, debe decirse que ha sido un tema que nos ha preocupado y que hemos intentado atender de diversas maneras. Recordemos que hasta 2010, se ofrecieron cursos de inglés, francés y alemán que se orientaban al desarrollo de las cuatro habilidades básicas, a partir de 2011, se incrementó la oferta de cursos al incluir tres idiomas: italiano, portugués y chino mandarín. Ello se ha logrado mediante la colaboración y participación de las divisiones académicas en distintos formatos tales como los cursos sabatinos y de educación continua y las nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, en 2012 cinco mil alumnos se inscribieron en alguno de los 224 grupos de lenguas extranjeras.

Debe decirse que el idioma inglés fue el principal polo de atracción para los alumnos, si bien alrededor de un 10% de la demanda fue para los idiomas que recientemente se añadieron al catálogo de lenguas de la Coordinación de Estudios de Lenguas Extranjeras (CELEX). A la gran demanda por estos servicios, debe agregarse la diversidad de usuarios, pues la mayoría de los alumnos estaban inscritos a alguna licenciatura o posgrado (92%), el resto eran egresados, trabajadores de la UAM y personas externas a la comunidad universitaria. La CELEX ha logrado avances como la incorporación de la tecnología a los procesos de evaluación de los alumnos: los exámenes de ubicación para inglés, francés y alemán se realizan vía intranet.

En la UAM, las becas PRONABES han sido un mecanismo fundamental para promover el egreso, la titulación y la reducción en los tiempos para concluir los estudios. La eficiencia terminal (egreso) para los jóvenes que gozan de beca es superior en 7 puntos porcentuales a la de los jóvenes que no cuentan con beca. En el caso de la titulación, ésta se ha incrementado en 27 en los jóvenes que contaron con beca. Una mayor proporción de jóvenes que cuenta con beca (4%) termina sus estudios en el tiempo establecido en los planes y programas¹⁵. Durante 2012 hubo, en promedio por trimestre, 2 mil 160 becas PRONABES vigentes¹⁶. Visto desde otra perspectiva, 14% de los alumnos matriculados durante 2012 contaron con una beca en uno o más trimestres¹⁷. A lo largo de 2012, 983 alumnos se incorporaron al programa durante alguno de los tres trimestres del año, por el contrario, se canceló un total de 857 becas. La UAM ha puesto en marcha distintos mecanismos como módulos de atención para alumnos e impartición de cursos para incrementar la retención de las becas.

El modelo de la UAM articula, en la figura del académico, dos de las funciones sustantivas de la Universidad: la docencia y la investigación. A diferencia de otras universidades que asignan las funciones docentes a la facultad y la investigación a los institutos, la UAM cuenta con departamentos, a los cuales se encuentran adscritos los académicos, encargados de la docencia e investigación en un campo disciplinar. Esto asegura que los académicos transmitan a sus alumnos el conocimiento en una estrecha interacción con las preocupaciones, prácticas, desafíos y realidades de la investigación. El modelo pone énfasis en la enseñanza que parte del profesor y el aprendizaje del alumno, en la evaluación continua, el trabajo bajo presión –se trata de un sistema trimestral–, la orientación a la resolución de problemas y la formación, sea profesionalizada o como preparación para una carrera en la academia.

Los retos institucionales

¹⁵ Datos tomados del informe elaborado por la Rectoría General de la UAM: *Diez años de Becas PRONABES-UAM. Una mirada*.

¹⁶ Dato obtenido del Sistema de Información Básica para el Informe de Actividades (SIBIA), consultado el 04 de febrero de 2014.

¹⁷ Matrícula promedio por trimestre, obtenida del *Anuario estadístico 2012*.

Al igual que en otras universidades públicas, la demanda de ingreso a la UAM-A, en el nivel de licenciatura, se incrementó en los últimos años; de 2000 a la fecha, el número de aspirantes creció 40%, al pasar de 21 mil 700 en 2000 a 30 mil 350 en 2013¹⁸. La consecuencia de este incremento, en un contexto donde se ha establecido un *numerus clausus* por razones preponderantemente académicas, ha sido la imposibilidad material de incrementar la matrícula de la Universidad y en razón de lo anterior, una reducción en las tasas de aceptación. En 2013, únicamente 12 de cada 100 solicitantes lograron un lugar en la UAM. A nivel de las divisiones la aceptación fue, durante 2013, de 17% para la División de CBI, 13% para la de CSH y 8% para la de CyAD. Como se puede observar, el problema en esta última División es más serio, ya que únicamente ocho de cada cien solicitantes logran ingresar a la Universidad. El problema del incremento de la matrícula requiere una atención prioritaria, dada nuestra misión institucional y nuestro carácter público.

La atención al crecimiento de la demanda en licenciatura se debe sustentar a corto plazo en una utilización más eficiente y racional de los recursos existentes, a mediano plazo en el fortalecimiento de las plantas física y académica de la Unidad y a largo plazo, con la puesta en marcha de estrategias para aprovechar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Si bien en los últimos años se ha incrementado la retención de alumnos, derivada de acciones institucionales como la impartición de cursos, talleres y otras estrategias promovidas por las divisiones académicas, ésta continúa como una asignatura pendiente en la Universidad. Para la cohorte que ingresó en 2007, la retención a un año fue de 76%, en tanto que para la cohorte matriculada en 2011, fue de 88%. El promedio de retención (al cumplir un año) para alumnos inscritos en el periodo 06-O a 11-O es de 83%. Esto quiere decir que al cumplir un año 17% de los alumnos ya no registran actividad académica. Conforme transcurren los trimestres, incrementa la proporción de jóvenes que detienen sus trayectorias académicas: la retención a tres años para los matriculados en 2007 es de 65%. Esto implica la necesidad de desplegar esfuerzos adicionales a los ya hechos para mantener en la Universidad a jóvenes que por razones diversas suspenden o difieren sus estudios.

¹⁸ Anuarios estadísticos de la UAM-A.

Por otra parte, los alumnos cursan su carrera en un periodo mayor al establecido en los planes y programas, esto se debe a múltiples factores, entre otros, los de naturaleza académica institucional (seriaciones de planes y programas de estudio que limitan el avance, oferta limitada de materias, posibilidad de dar de baja un número excesivo de unidades de enseñanza-aprendizaje) económicos (inserción temprana en el mercado laboral) y familiares. Para 2012, en promedio, se requirieron 18 trimestres para egresar de una licenciatura, es decir, seis trimestres o dos años adicionales a lo establecido en los planes. En los últimos tres años, el número de trimestres para egresar se ha mantenido constante. Los jóvenes inscritos en 2012 en licenciaturas de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería requirieron de 20.6 trimestres para egresar, los de Ciencias Sociales y Humanidades 16 y los de Ciencias y Artes para el Diseño, 17.5.

La eficiencia terminal es otro de los problemas centrales de la Unidad. En promedio, de cada cien alumnos que ingresan, únicamente seis logran terminar sus estudios en el tiempo reglamentario. El promedio de la eficiencia terminal para las generaciones que se han matriculado a partir del 2000 es de 6%. En el caso de la División de CBI, el valor de este indicador es cercano a uno por ciento, en la División de CSH de 11% y en Ciencias y Artes para el Diseño de 9%.

Al comparar la eficiencia terminal de Azcapotzalco con otras unidades, se puede dimensionar el tamaño del problema; en tanto que Xochimilco tuvo una eficiencia terminal de 42% para los jóvenes que ingresaron en 2008, Azcapotzalco tuvo una eficiencia terminal de 12%. Incluso Cuajimalpa tuvo una eficiencia superior en 9 puntos porcentuales a nuestra Unidad.

La movilidad es una práctica que forma parte de la trayectoria de una minoría de alumnos, esto a pesar de que en fechas recientes el Colegio Académico reconoció la importancia de ella para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, promover la equidad y formar profesionistas con una visión amplia del mundo. En 2013, 61 alumnos de licenciatura realizaron estancias en otras instituciones, 8% se trasladaron a instituciones nacionales, en tanto que 92% se desplazaron a universidades extranjeras. En el caso de posgrado, el primer problema que enfrenta la Unidad es la inexistencia de una instancia encargada de concentrar datos sobre los alumnos que se desplazan a otras instituciones nacionales e internacionales. A esto se suma la inexistencia de una

serie de definiciones respecto a las actividades que se incluyen dentro de la movilidad de posgrado. Ambos niveles se verán beneficiados con una política más eficaz para hacer de la movilidad un rasgo de la formación que ofrecemos. El incremento en la movilidad se debe apoyar en una gestión más eficiente de los recursos presupuestales.

Reconociendo el impacto que ha tenido PRONABES en distintos indicadores como eficiencia terminal, egreso y duración de las trayectorias estudiantiles, es necesario buscar otras opciones de apoyo para aquellos alumnos que no reúnen los requisitos de regularidad y promedio para beneficiarse de este programa y aquellos que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad como indígenas, discapacitados y madres solteras o padres solteros. La UAM-A debe buscar distintos tipos de apoyos, provenientes de distintas fuentes como fundaciones, organismos de la sociedad civil, empresas, etcétera, para alumnos pertenecientes a grupos vulnerables, proyectos de servicio social y de titulación para alumnos que cursan el último año de estudios, cuyos requisitos sean sensibles a las características de estos alumnos.

A pesar de que los planes y programas de licenciatura se encuentran en proceso de revisión y discusión permanente por parte de las divisiones académicas, existe una extensa legislación que impide que se modifiquen al ritmo de los cambios que se verifican en las esferas social, tecnológica, productiva y científica. Si bien se cuenta con una amplia oferta de programas, en los últimos años solamente se ha creado una nueva licenciatura (Ingeniería en Computación). Al respecto, la Unidad se propone activar la competencia de iniciativa ante el Colegio Académico para perfeccionar algunos ordenamientos que permitan mejorar el diseño y actualización de los planes y programas de estudio y su eficaz operación.

Es necesario enfatizar lo mencionado en las Políticas Operativas de Docencia: los planes y programas de estudio deben considerar actividades que vinculen a los alumnos con los sectores productivos y sociales en donde se desarrollarán como profesionistas. Para ello es necesario fortalecer el servicio social, las prácticas profesionales, propiciar proyectos en donde los alumnos desarrollen su responsabilidad social y ambiental e impulsar decididamente las relaciones con distintos ámbitos para realizar visitas, prácticas, proyectos terminales e inserción en los mercados.

También se debe promover una reflexión general de la comunidad académica sobre las problemáticas que enfrenta el posgrado: los procesos de creación y desarrollo, la aportación del mismo y su pertinencia en términos de conocimiento especializado, la situación de la eficiencia terminal y las trayectorias laborales de los egresados, la manera en que se responde a los requerimientos de los organismos externos, las características de la planta académica y la situación de la infraestructura.

Se deben alcanzar acuerdos institucionales para atender los objetivos y metas de la Unidad en materia de lenguas extranjeras. Para lograr esto, se deberán definir nuevas estrategias para una mejor prestación de los servicios, e incluso, planear su expansión.

A pesar de que algunos profesores utilizan tecnologías de la información y la comunicación para la impartición de cursos, la oferta de planes y programas de estudio sigue siendo en términos generales, tradicional, es decir, presencial. Todos los programas de licenciatura ofertados por la UAM son formalmente presenciales. En posgrado se presenta una situación análoga: únicamente el Posgrado en Historiografía se ofrece en modalidad a distancia. Para nuestra Universidad, que en su origen concibió a la docencia como una relación cara a cara entre alumnos y profesores ha resultado difícil introducir modalidades no presenciales de educación, es por ello que la puesta al día de nuestra normatividad nos permitirá sacar mejor provecho de los avances tecnológicos y de los avances didáctico-pedagógicos asociados. Es conveniente que la Universidad profile políticas operativas para la educación virtual, a distancia y la relación de la tecnología de información y comunicación con los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Dada la complejidad que supone la puesta en marcha de carreras virtuales, así como la necesidad de contar con infraestructura tecnológica y una planta académica capacitada para atender los planes de estudio con estas características, es conveniente centrar los esfuerzos en el desarrollo de dos programas de licenciatura, así como procurar el uso de sistemas educativos multimodales privilegiando el uso de herramientas de libre acceso.

Se tiene que reconocer el rezago existente en las instalaciones de la Universidad en cuanto al uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación para la docencia: del total de aulas de la Unidad 77% no tiene ningún tipo de equipamiento, 6% tiene instalados proyectores multimedia sin computadora o conexión a internet, 10% tiene computadora y proyector multimedia y únicamente 6% cuenta con todos los recursos necesarios. Por otro lado, en general las aulas no cuentan con pizarrones digitales y otros instrumentos digitales para realizar conferencias o clases en tiempo real. Esta situación limita de manera muy importante la incorporación de nuevas prácticas educativas que sean acordes con las características de los alumnos y enriquezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El promedio de edad de la planta académica de la UAM se ha incrementado en los últimos años. De acuerdo con datos de Rectoría General, la media de edad pasó de 53 años en 2008 a 55 años en 2012. En este último año, únicamente siete de cada cien profesores tenían entre 31 y 40 años; por otro lado, 30 de cada cien tienen más de 61 años. En ese marco, la UAM aún carece de una política institucional que promueva la jubilación en condiciones dignas y que, por otro lado, promueva la incorporación de nuevos académicos. Esta política permitiría balancear la experiencia de los profesores mayores con el impulso que pueden imprimir a la institución profesores jóvenes. Asimismo, la composición de la planta académica ha generado en algunos casos, una desconexión importante entre la Universidad y la profesión, ya que faltan profesores centrados en el ejercicio de la profesión entre los dos espacios.

De acuerdo con algunos expertos, las políticas públicas sectoriales como el PROMEP¹⁹ y el SNI, se han transformado en fuerzas centrífugas que alejan la atención del académico de algunas de sus funciones universitarias. Por otro lado, aunque estos programas han contribuido a asignar recursos en función de los productos de investigación, han significado una intervención estatal desmedida en la redefinición de los valores de la academia.²⁰ Faltan programas y políticas institucionales que funcionen como fuerzas atrayentes y que limiten el efecto que tienen las políticas sectoriales sobre las actividades de los académicos. En ese sentido, mantener una sana correspondencia con las políticas federales y establecer claramente nuestro compromiso con la

¹⁹ Recientemente se ha transformado en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente.

²⁰ Kent, R. (coord.) *Las políticas de educación superior en México durante la modernización. Un análisis regional*, México, ANUIES.

autonomía universitaria, la libertad de cátedra y de investigación será una tarea para los próximos años.

Como se mencionó en la sección anterior, la UAM ha realizado esfuerzos considerables para contar con la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje; a pesar de ello es necesario incrementar estos esfuerzos para actualizar y revitalizar los espacios y otros apoyos para las actividades de docencia, entre éstos cabe mencionar aulas, equipos, laboratorios e insumos. Es necesario contar con programas de recuperación de materiales en buen estado, remozar y actualizar equipos de laboratorio y programas de cómputo. Por otro lado, se debe realizar un diagnóstico de las condiciones y uso de los espacios e infraestructura; esto permitirá una utilización más adecuada y eficiente de los recursos disponibles, así como la creación de nuevos laboratorios y espacios de docencia derivados de la actualización de los planes y programas de estudio.

Se tiene que apostar por estrategias y acciones institucionales que se traduzcan en una plena integración de la docencia e investigación, que como se señaló anteriormente, constituyen los ejes fundamentales del modelo académico de la UAM. Estas estrategias deberán diversificar las alternativas que permitan a los alumnos que así lo deseen, participar en proyectos de investigación, así como la apertura de espacios docentes que posibiliten la transmisión de conocimientos que el personal académico genera como resultado de su actividad investigadora.

En este contexto, la Unidad se puede plantear objetivos y metas específicas que sean una guía de nuestras acciones y, de ninguna manera, una camisa de fuerza.

Objetivos y metas de Docencia para el período 2014-2017

Docencia

Objetivo1: Contribuir al esfuerzo nacional por atender la creciente demanda de jóvenes por ingresar a la educación superior en el nivel de licenciatura y posgrado.

Metas:

- 1.1 Incrementar la oferta de nuevo ingreso a licenciatura en mil alumnos.
- 1.2 Duplicar la matrícula de posgrado en el 2017.
- 1.3 Ampliar la matrícula en cinco mil lugares.

Objetivo 2: Mantener e incrementar la calidad de nuestros planes y programas de estudio.

Metas:

- 2.1 Acreditar para 2017 la totalidad de las licenciaturas por organismos reconocidos por el COPAES.
- 2.2 Realizar solicitudes de acreditación de las licenciaturas ante organismos internacionales.
- 2.3 Incorporar para 2017 la totalidad de los posgrados en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad de CONACYT.
- 2.4 Incrementar, para 2017, a 95% la retención de alumnos en el primer año de la carrera.
- 2.5 Mejorar la eficiencia terminal.
- 2.6 Duplicar anualmente el número de alumnos en movilidad.
- 2.7 Reducir el tiempo excedente para concluir los estudios.
- 2.8 Ampliar la capacitación y formación docente en pedagogía, didáctica, tecnología educativa y desarrollo humano de la planta académica.

Objetivo 3: Ampliar la oferta de planes de estudio en licenciatura y posgrado.

Meta:

3.1 Incrementar la oferta de planes de estudio de licenciatura y de posgrado.

3.2 Desarrollar una oferta de planes de estudio con modalidades extraescolares que tengan como base el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Objetivo 4: Apoyar a la población de alumnos de bajos ingresos.

Meta:

4.1 Otorgar becas PRONABES a todos los alumnos que la soliciten, siempre y cuando cumplan los requisitos señalados en el programa.

4.2 INVESTIGACIÓN

La segunda función sustantiva de nuestra Universidad es la investigación que busca “la transmisión, generación y preservación del conocimiento”. La Ley Orgánica establece que la investigación debe estar atenta al panorama nacional, aprovechando el conocimiento universal para resolver problemas relevantes del país. Su impulso, de manera similar a la docencia, tiene fundamento en el Reglamento Orgánico aprobado en 1981, ordenamiento clave en el que se establecen competencias y responsabilidades a ejercer por parte de las distintas instancias en materia de investigación.

Con base en el Reglamento Orgánico, el Área de Investigación se define como “una organización dentro de los departamentos que se ocupa fundamentalmente, o cuyo propósito es ocuparse del desarrollo de proyectos de investigación en una especialidad o en especialidades afines”, éstas se componen de un núcleo básico de profesores de tiempo indeterminado. A lo largo de los años, la normatividad institucional ha establecido las características de la investigación y su papel en el desarrollo de la Universidad, por ejemplo, las Políticas Generales aprobadas en 1985 por el Colegio Académico mencionan que “ha sido considerada como la actividad preponderante hacia la cual deben canalizarse los mejores esfuerzos institucionales, procurando su incidencia en las otras funciones universitarias”, afirmación que fue afortunadamente corregida en 2001 para darle igual importancia a las tres funciones. Esta nueva orientación no se ha traducido hasta la fecha, como ya se ha señalado en la adecuación reglamentaria.

El desarrollo de las Áreas en la trayectoria institucional de la Unidad Azcapotzalco ha pasado por diferentes etapas. En efecto, en los años ochenta el Consejo Académico se dio a la tarea de guiar y conducir el proceso de formación y desarrollo de las Áreas de Investigación. En 1982, aprobó la ratificación y creación de Áreas, con base en el trabajo de la comisión que formuló criterios que tomaron en cuenta si los proyectos estaban asociados a programas de investigación, la relevancia del trabajo colegiado, así como la incidencia de los resultados de investigación en la docencia. En 1987, el Consejo actualizó y definió los Criterios para la creación y supresión de Áreas. Por su parte, el proceso de análisis y evaluación de las Áreas de Investigación, a mediados de la década de los noventa, representaron un momento importante dando por resultado el cierre

de áreas en las tres divisiones, estableciendo una nueva etapa para la organización y funcionamiento de las actividades de investigación en la Unidad. En 1995 se aprobaron las Políticas Operativas para evaluar el desarrollo de las Áreas y en 1997, en el marco del Proceso para la Evaluación de las Áreas de Investigación, el Consejo Académico conoció y resolvió sobre qué áreas, a solicitud de los Consejos Divisionales, debían suprimirse, el estado de Áreas en reestructuración y en proceso de consolidación, así como de las que habían alcanzado un nivel importante de desarrollo y consolidación²¹.

El Proceso de Evaluación de las Áreas de Investigación permitió conocer las características de la investigación en la Unidad Azcapotzalco, sus estructuras organizativas, su desarrollo y resultados, así como fundamentar acciones de fomento; en este sentido, cabe señalar los dos acuerdos que se emitieron por parte de la Rectoría de Unidad, uno enfocado a la consolidación y otro en pro de la creación de nuevas Áreas.

A nivel institucional, en 1995 el Colegio Académico aprobó las Políticas Operacionales para Determinar Mecanismos de Evaluación y Fomento de las Áreas de Investigación. En 1998, los Criterios para la Creación y Supresión de Áreas de Investigación fueron aprobados por el Consejo Académico de la Unidad Azcapotzalco. Ese mismo órgano dio luz verde en 1999 a las Políticas Operativas para el Fomento de las Áreas de Investigación que buscaron proporcionar a los órganos colegiados y personales de la Unidad, criterios de gestión institucional que les ayudasen a definir acciones tendientes a fortalecer el desarrollo de las Áreas. Entre el 2006 y 2007 se realizó el Proceso de Autoevaluación y Planeación de las Áreas y Grupos de Investigación con el propósito de evaluar el funcionamiento interno de dichos colectivos, realizar un ejercicio de planeación y prospectiva de desarrollo hacia finales de la década y un análisis sobre la autoevaluación.

En las últimas décadas las áreas, grupos y, en general, los colectivos de investigación se han evaluado, cambiado, reconfigurado y, en algunos casos, suprimido; todo ello atendiendo a sus propias necesidades y a los procesos de la Unidad, divisiones y departamentos. Recientemente,

²¹ Ver la exposición de motivos de los Criterios para la Creación, Modificación y Supresión de Áreas de Investigación, aprobados por el Consejo Académico de la Unidad Azcapotzalco y reformados en 2013.

en 2013, el Consejo Académico de la Unidad aprobó las reformas a los Criterios para la Creación, Modificación y Supresión de las Áreas de Investigación mediante las cuales se establecen con toda claridad los requerimientos para la proposición, aprobación, desarrollo, fomento y evaluación de las Áreas de investigación.

Muchos de los espacios de investigación han sido objeto de diversas medidas de fomento dentro de las que se destacan las acciones por parte de los consejos divisionales y, desde la Rectoría de la Unidad, el Acuerdo 02/13, destinado al “Fomento a la creación de Áreas de Investigación”. Asimismo, el Premio a las Áreas de Investigación ha promovido e impulsado el trabajo colectivo, además de estimular su producción y la tarea de formación de recursos humanos. En todo este largo proceso se ha manifestado la vocación institucional por llevar adelante programas y proyectos de investigación que atiendan problemas sociales relevantes y que impacten el acervo científico nacional e internacional.

Actualmente, la Unidad Azcapotzalco cuenta con 58 Áreas y 41 Grupos de Investigación. En la División de Ciencias Básicas e Ingeniería existen 27 Áreas y 13 Grupos, en Ciencias Sociales y Humanidades 19 y 13 y en Ciencias y Artes para el Diseño 12 y 15, respectivamente. A pesar de ello, la Unidad es, de entre las creadas originalmente, la que cuenta con el menor número, puesto que Xochimilco tiene 61 Áreas, mientras que Iztapalapa cuenta con 79.

Las Áreas y Grupos, en tanto espacios colegiados para la producción y desarrollo del conocimiento, han generado resultados que han forjado un sólido prestigio para la Unidad en campos tales como el uso eficiente de la energía, el diseño de estructuras en la ingeniería civil, la química y sus aplicaciones, e incluso, la física, entre otras disciplinas. También se aprecian nacional e internacionalmente los aportes en los campos de la economía, la gestión de organizaciones y gobiernos locales y el diseño y evaluación de políticas públicas, los impactos sociales de la biotecnología, la sociología urbana, la creación literaria y la literatura, así como la historia y la historiografía. Por lo que hace al diseño, tenemos resultados relevantes en los estudios urbanos, arquitectura bioclimática, diseño sustentable, las propuestas de diseño prospectivo y del paisaje, vivienda, ergonomía y accesibilidad, así como la recreación y el

ambiente. Muchas de las Áreas que han cultivado estas temáticas han sido reconocidas por el Consejo Académico mediante el otorgamiento del Premio a las Áreas de Investigación.

La importancia de la interacción de la docencia y la investigación para el modelo UAM ha significado el reconocimiento, por parte de otras instituciones y de la sociedad, y es un rasgo que genera nuevas dinámicas de enseñanza-aprendizaje. Las aportaciones de la investigación científica en la Unidad se extienden de manera natural al diseño y operación de programas de posgrado. Éste ha logrado articular la formación de investigadores con el desarrollo de conocimiento socialmente pertinentes y acordes con los programas de estudio. En ese sentido, los posgrados de la institución han cumplido con creces su contribución para generar investigadores de alta calidad, sin embargo, encontramos conveniente incrementar el número de egresados de posgrado, más allá de los mil 821 especialistas, maestros y doctores que se han graduado de la Unidad Azcapotzalco.

La vida colegiada ha propiciado la consolidación en las Áreas y Grupos de Investigación. Por ello, es importante fortalecer el trabajo conjunto desde las divisiones y departamentos, ya que una mayor participación de los miembros en actividades de gestión y representación académica, traería una mayor consolidación y mejores dinámicas de trabajo conjunto. En ese sentido, la situación de los académicos que no están incorporados formalmente a Áreas o Grupos es un aspecto que tiene diferentes implicaciones en cada división (en Ciencias Básicas e Ingeniería un 48% de los profesores no se encuentran adscritos a alguna Área, proporción que llega a 50% en Ciencias Sociales y Humanidades y a 68% en Ciencias y Artes para el Diseño), sin embargo, es deseable potenciar la investigación colegiada en todos los departamentos.

En ese marco, tal como se menciona en las últimas reformas aprobadas en 2013 por el Consejo Académico, las Áreas deben realizar una autoevaluación periódica de objetivos y metas, así como avances y resultados.

Si bien la estructura adoptada ha dado importantes resultados en los primeros 40 años, también ha tenido efectos que contrarrestan su dinámica. Algunos de los departamentos se han desdibujado dado que las Áreas y Grupos no siempre tienen vínculos estrechos, es decir, existen

segmentaciones internas en la organización colectiva universitaria que repercuten en un funcionamiento por debajo de lo esperado en los colectivos de investigación. Un ejercicio de autocrítica en este ámbito nos indica que, pese a lo que se ha avanzado en el establecimiento de lineamientos institucionales para fortalecer a las estructuras de investigación, hay todavía mucho que hacer para impulsar los espacios departamentales e institucionales de investigación. Nos proponemos, en ese sentido, contribuir a su consolidación para fomentar el trabajo colectivo, incluso de manera divisional potenciar el impacto de las investigaciones. Por otro lado, se debe impulsar la investigación entre departamentos y colectivos de investigación de distintas adscripciones disciplinares.

Cabe subrayar que también se presenta heterogeneidad en las modalidades de funcionamiento, en los grados de desarrollo y consolidación, desproporción y diferencias en cada una de las divisiones y departamentos, en suma, se observa un desarrollo desigual y heterogéneo que no es, en sí mismo, un aspecto indeseable, pero que plantea desafíos en términos de capacidades para desarrollar trayectorias académicas prometedoras.

Un factor primordial del modelo UAM y característica que nos distingue en el panorama de la educación superior nacional es la figura del profesor-investigador que genera conocimiento dentro y fuera de las aulas, forja nuevos saberes y los comparte con la comunidad universitaria a través de la producción, vinculación y, por supuesto, docencia e investigación. En nuestra institución, los profesores-investigadores son los principales generadores de investigación, acordes con las disciplinas científicas que cultivan.

Por ello, un rasgo positivo es la alta habilitación de nuestro personal académico, ya que permite a la Unidad cumplir con su objeto mediante la atención a problemas nacionales en todos los ámbitos. En la actualidad, la Unidad cuenta con 774 profesores con estudios de posgrado, es decir, un 73% de la planta académica, si bien es un avance importante es necesario apoyar a los docentes que estén en posibilidad de mejorar su habilitación académica.

La Unidad Azcapotzalco se incorporó al PROMEP en 2003. En sus inicios, el número de profesores de tiempo completo con reconocimiento a perfil deseable era de 172. En la primera

fase, el número creció rápidamente hasta el 2006 cuando alcanzó un total de 376 perfiles. Luego de una etapa de estabilidad, a partir de 2011, se registró otra etapa de crecimiento que culminó con 504 profesores²² en 2013 (215 CBI, 182 CSH y 107 CyAD). Actualmente, más del 53% de los profesores de tiempo completo registrados en PROMEP tiene dicho reconocimiento; ello muestra que los académicos realizan de manera equilibrada las actividades de docencia, investigación, tutorías y gestión académica, pero por supuesto, el aumento en ese porcentaje podría fortalecer aún más las capacidades académicas de la Unidad.

Una quinta parte de los profesores de la Unidad pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Actualmente, 215 investigadores son reconocidos por el SNI (35 son candidatos, 135 tienen el Nivel I, 40 el Nivel II y 5 han alcanzado el Nivel III). Este sistema reconoce a los profesores que desarrollan investigación de calidad en su disciplina científica. La proporción de profesores de la Unidad Azcapotzalco que forman parte de ese programa se incrementó 13% entre 2012 y 2013. No obstante el aumento, las Unidades Xochimilco e Iztapalapa tienen más investigadores adscritos al sistema. Evidentemente la vocación de cada Unidad se refleja en este indicador, pero es un hecho que muchos investigadores de nuestra Unidad cuentan con las cartas credenciales para pertenecer al SNI.

Si bien la figura de profesor-investigador es un baluarte institucional, también se debe reconocer que no en todos los casos se desempeñan ambas funciones, puesto que existen quienes prefieren concentrarse en alguna de ellas. Por ello, con la finalidad de que se beneficie la generación del conocimiento en toda su magnitud es necesario impulsar el ejercicio de la figura principal en nuestra institución. Asimismo, es importante reconocer que se necesita combinar una planta docente de tiempo completo con profesores vinculados con los sectores productivos y empresariales, que permitan un contacto con el ejercicio profesional de cada disciplina.

La reglamentación interna de la Universidad, en especial el TIPPA, establece una tendencia en el tipo actividades realizadas por los académicos, puesto que existe mayor reconocimiento en ciertos tipos de producción en la investigación. Es importante realizar investigaciones pensando en la contribución a la resolución de problemas y no sólo en la obtención de becas o la

²² En el año 2012 Azcapotzalco contaba con 473 perfiles, Xochimilco tenía 387 e Iztapalapa 411.

pertenencia al SNI. En ese contexto, es fundamental una revisión de los tabuladores, generando acuerdos con los propios académicos respecto al reconocimiento de su investigación. Algunos profesores-investigadores privilegian el trabajo individualizado. Los sistemas de reconocimiento al trabajo académico han fomentado una serie de actividades individuales, que tienden a ser percibidas como más importantes y redituables que el trabajo colectivo; asimismo, el fenómeno de la simulación del trabajo, en diversas modalidades, conforman un conjunto de prácticas que es necesario aminorar radicalmente.

Debemos actualizar la reglamentación de ingreso, promoción y permanencia de los académicos, en especial, revisar sus comisiones dictaminadoras, reformular la carrera académica, modificar el tabulador, para que sean las más adecuadas y cumplan con los objetivos y responsabilidad que la sociedad y la institución les demandan. Por lo tanto, toda la Unidad debe trabajar de manera más organizada y consistente para lograr que el trabajo en conjunto sea reconocido ampliamente dentro y fuera de la institución.

En materia de investigación hemos cultivado valores, actitudes, costumbres, rutinas que dan lugar a una cultura propia de nuestra Universidad. Los colectivos de investigación han desarrollado mecanismos propios para impulsar la generación de conocimiento, iniciativas de desarrollo y aplicación tecnológica, así como promover las investigaciones al interior mediante reuniones de trabajo y seminarios internos. Estas dinámicas internas de Áreas y Grupos de Investigación han favorecido la reflexión, avance y consolidación de proyectos de investigación, dando como resultado la generación del conocimiento de manera innovadora e impulsando la interacción entre la sociedad y nuestra Universidad.

Los cuerpos académicos han estado presentes en la última década en nuestra Universidad, son figuras que carecen de un reconocimiento formal en nuestra legislación, pero que pueden complementar las tareas académicas de investigación. Al principio, los cuerpos académicos estaban muy relacionados con las Áreas y Grupos de Investigación, pero con el transcurrir de los años, se han constituido como una alternativa de interdisciplinariedad al poder ser integrados por investigadores provenientes de diferentes campos disciplinarios. Asimismo, han experimentado cambios y reconfiguraciones y han obteniendo un mayor grado de consolidación. A finales de

2013, la Unidad Azcapotzalco contaba con 75 cuerpos académicos: 26 en CBI, 30 en CSH y 19 en CyAD. Del total, 16 son consolidados, 23 son clasificados como en consolidación y 36 están en formación. Nuestras unidades hermanas tienen registrados 73 y 105 (Xochimilco e Iztapalapa, respectivamente). La experiencia ha demostrado que la gestión cuidadosa de estas figuras puede convertirse en un mecanismo complementario a las estrategias que nos hemos dado para fomentar el trabajo y los resultados de la investigación.

En ese sentido, las redes académicas han representado una importante forma de interacción con investigadores nacionales e internacionales, además de la obtención de recursos que impulsan las dinámicas de investigación y motivan el intercambio con dichos investigadores. En la Unidad Azcapotzalco 19 Cuerpos Académicos han presentado proyectos de redes que han sido evaluados favorablemente por el PROMEP, nueve de esos cuerpos han sido iniciadores de redes de colaboración integradas por académicos de otras instituciones, tanto nacionales como internacionales. A cinco cuerpos académicos se les han apoyado por un segundo y tercer años para continuar con los proyectos propuestos. En ese sentido, los ingresos generados por concepto de redes han representado más de 5.1 millones en el último lustro, lo que representa un 13.7 % del total de recursos PROMEP del periodo 2009-2013, a saber: 37 millones 702 mil 476 pesos en diferentes convocatorias.

En el ámbito institucional debe mencionarse el Acuerdo 01 de la Rectoría de Unidad, que se ha llevado a cabo desde el año 2006, el cual está destinado a “fortalecer la vida colectiva y el establecimiento de redes académicas en las Áreas de investigación”, impulsando acciones en las Áreas y Grupos.

Las múltiples formas de convivencia a través de profesores visitantes, estancias académicas, congresos, seminarios y coloquios, así como los proyectos de investigación han permitido que nuestros profesores se mantengan actualizados y en contacto permanente con sus colegas.

La producción de conocimiento institucional puede ser calificada como vasta y es, además, una fortaleza de la Unidad, pues significa un aporte al acervo del conocimiento no únicamente nacional sino también al saber mundial. Los productos académicos que son resultados de las

investigaciones como lo son libros, artículos, capítulos de libros, patentes, memorias en congresos, conferencias, reportes de investigación, entre otros, contribuyen al enriquecimiento del saber y expresan los hallazgos científicos de nuestros académicos.

Valga mencionar, empero, que en 2012, la UAM en su conjunto realizó 15 mil 982 actividades académicas de investigación referentes a la participación en programas y proyectos de investigación; de éstas, la Unidad Azcapotzalco contribuyó con 3 mil 771, es decir, un 24% del total, mientras que Iztapalapa aportó 4 mil 850 (30%) y Xochimilco apoyó con 6 mil 707 (42%). Los profesores investigadores plasman sus resultados bajo el sello de diversas editoriales, pero sobre todo, en ediciones propias.

En lo que hace a la publicación y distribución de resultados, debe mencionarse que una de las responsabilidades de los departamentos es organizar y promover publicaciones en las Áreas y Grupos. Las revistas de investigación *Conexión CBI*, *Análisis Económico*, *Sociológica*, *Alegatos*, *Gestión Estratégica*, *El Cotidiano*, *Observatorio Económico*, *Fuentes Humanísticas*, *Temas y Variaciones de Literatura*, *Tiempo y Escritura*, *Relingüística Aplicada*, *Taller Servicio 24 horas*, *MMI Diseñarte*, son claros ejemplos de los estudios que se realizan en la institución en distintos campos disciplinares que contribuyen a la generación, aplicación y difusión del conocimiento.

En la Unidad, las diferentes figuras de propiedad industrial (patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, entre otros) son escasas; al finalizar el 2013 contamos sólo con seis patentes vigentes y existen otras seis que se encuentran en trámite ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, todas ellas de la División de CBI; asimismo, hay dos modelos de utilidad; seis diseños industriales y una marca vigentes.

En los últimos años, en la Unidad Azcapotzalco se han firmado 42 convenios patrocinados y 8 no patrocinados de índole nacional, dando un total de 50 convenios en el año 2012. En términos económicos, la Unidad ha tenido un ingreso de 54 millones de pesos incluyendo CONACYT, SEP y los demás convenios; en lo que respecta a la Unidad Iztapalapa ha tenido un ingreso de 291 millones y la Unidad Xochimilco 100 millones de pesos. Esto permite afirmar la necesidad

de consolidar nuestra capacidad de generar recursos externos y, sobre todo, canales de relaciones académicas más sólidos.

Dentro de la Unidad Azcapotzalco se han realizado inversiones en materia de infraestructura en apoyo a la investigación, sea mediante el presupuesto anualmente otorgado como por la participación en convenios patrocinados, contratos, convenios de cooperación y donaciones. Parte de los recursos con los que cuenta la institución se destinan al impulso de la investigación, contándose con laboratorios y talleres especializados para que los profesores puedan desarrollar su investigación con los elementos apropiados, participar en estudios de relevancia científica y aportar al crecimiento del conocimiento. También, en materia de recursos, los académicos han encontrado cabida en apoyos obtenidos para el desarrollo de investigaciones a través de instancias como PROMEP.

En ese sentido, en los últimos cinco años, la Unidad ha contado con montos cercanos a los 40 millones de pesos tanto en recursos para cuerpos académicos como para profesores de tiempo completo. Los recursos asociados a PTC, en PROMEP, en el período 2009-2013 alcanzaron 26 millones de pesos, de los cuales 13 millones corresponden a la División de Ciencias Básicas e Ingeniería, 8 a Ciencias Sociales y Humanidades y 6 a Ciencias y Artes para el Diseño. Mientras que los cuerpos académicos de la Unidad obtuvieron, entre 2009 y 2013, 14 millones por concepto de apoyos. La participación en cuerpos académicos ha posibilitado el desarrollo y solidificación del trabajo de Áreas y Grupos de Investigación.

A pesar de contar con un equipamiento relativamente suficiente, el avance tecnológico, los crecientes gastos de mantenimiento y la natural necesidad de reemplazar equipamientos por otros más adelantados, hacen que los recursos financieros no alcancen a satisfacer todas las necesidades. En ese sentido, para realizar nuevas inversiones que permitan reemplazar equipos obsoletos, dar mantenimiento apropiado y obtener los insumos y reactivos deseados por los investigadores de la institución se demanda un esfuerzo considerable. La necesidad de asignar espacios a las crecientes necesidades complejiza la tarea de asegurar condiciones adecuadas de funcionalidad y seguridad a las labores de investigación.

Es relevante darle mantenimiento a los lugares donde se realiza la investigación, planear oportunamente las necesidades por cada Área y Grupo y llevar a cabo las obras de infraestructura idóneas para que la vida académica y de investigación sean las características fundamentales de nuestra Universidad.

Retos de la investigación en la UAM Azcapotzalco

Naturalmente la Universidad, en su conjunto, y especialmente la Unidad Azcapotzalco, seguirán trabajando para tener las condiciones idóneas para desarrollar el trabajo de investigación. Los retos que se nos presentan son importantes, pero con el trabajo de la comunidad universitaria lograremos alcanzarlos.

Un reto primordial es fortalecer las Áreas y Grupos de Investigación. Por ello, con base en nuestra legislación y reglamentación, con el apoyo de todas las instancias universitarias y, sobre todo, con la participación de los miembros de dichos colectivos de investigación, se requiere estimular y vigorizar los proyectos de investigación, las actividades de vinculación, la generación de resultados, la divulgación de los mismos y, principalmente, la vida académica al interior de ellos.

En ese tenor, las Áreas que han recibido Premio a la Investigación son nuestros referentes, por ello deben marcar la pauta y avanzar hacia la consolidación para generar mejores dinámicas universitarias.

Asimismo, la creación de Áreas interdepartamentales sigue siendo un tema pendiente, en tanto que la flexibilización y la formulación de proyectos multidisciplinarios deben incorporar las innovaciones y transformaciones sin trastocar dicha estructura. En suma, áreas y grupos se encuentran inmersos en un conjunto legislativo que si bien dan certeza jurídica y aminoran la incertidumbre de nuestro quehacer, en ocasiones dificulta el cumplimiento de nuestras tareas de investigación.

Se debe actualizar la evaluación de las Áreas de Investigación con base en los Criterios para la creación, modificación y supresión de Áreas de Investigación aprobados por el Consejo Académico.

Otro reto es la habilitación y el recambio generacional, temas cardinales para la Universidad. A semejanza de lo que pasa en el país, los investigadores están llegando a su etapa culminante de la vida académica, el promedio de edad supera los 56 años entre los docentes y sólo el 7% tiene menos de 40 años; en ese sentido, es necesario retomar la discusión de la carrera académica, para determinar los mecanismos de recambio generacional, una planta académica que equilibre la experiencia de los mayores y el empuje de los jóvenes, teniendo claros los aspectos que han fortalecido a la institución, tanto en habilitación como en capacidad y experiencia. Estos mecanismos de recambio generacional deberán asegurar la continuidad de las actividades de investigación de alto nivel, producción científica y docencia, la formación de nuevos investigadores; además será imprescindible mantener el vínculo con los profesores que pueden realizar aportaciones a las funciones universitarias.

Con respecto a la problemática de los profesores de medio tiempo la Unidad deberá promover la discusión en este sentido.

Es necesario incrementar el grado de consolidación de los cuerpos académicos y estimular su participación tanto en redes académicas del PROMEP, como en convocatorias del CONACYT, pues se constituyen en una fuente alternativa de recursos que permiten continuar en la dinámica de generación de conocimiento. En ese marco, es importante aprovechar las iniciativas que se originan desde diferentes organismos externos a la institución para generar investigación y obtener recursos que refuerzan la investigación realizada. También es necesario propiciar, desde todos los ámbitos, los convenios de vinculación con diferentes organismos e instituciones.

Es preciso que los cuerpos académicos consolidados sean los iniciadores de las redes, por la relevancia académica y por el papel que se desempeña al interior de las mismas. El principal reto en los siguientes años es propiciar las condiciones necesarias para que los colectivos de investigación se consoliden, tengan mayor interacción con sus pares académicos y sean los

referentes nacionales en cada una de las disciplinas científicas. Es necesario que la Unidad desarrolle una política flexible que promueva la formación de redes y la movilidad nacional e internacional, inherente a esta actividad, que permita a los académicos realizar estancias de investigación y docencia.

El trabajo de investigación, así como el cúmulo de resultados, merecen una mayor visibilidad social y reconocimiento, puesto que son la carta de presentación para la vinculación con empresas u organismos de la sociedad civil; en ese sentido, es necesario lograr alcanzar los públicos objeto de las investigaciones, difundir el conocimiento y acercarnos a la sociedad. Conviene apoyar a las divisiones y departamentos para darles mayor difusión con el objetivo de que, además de la valoración interna, la sociedad tenga cada vez mayor y mejor información sobre la trascendencia social del quehacer de investigación de la Unidad. También es necesario que la Universidad explore, reconozca y apoye la difusión a través de medios alternativos.

En la era de la información que vivimos, es vital fomentar las acciones de difusión y divulgación; sobre todo, dar impulso a las publicaciones electrónicas como una vía para llegar a una mayor visibilidad de nuestra importante producción científica. El impulso que la UAM pretende darles se debe acompañar por acuerdos con espacios de distribución o comercialización editorial nacionales o internacionales para difundir los contenidos generados por la planta académica.

Es primordial que las revistas que gozan de reconocimiento –entre los mismos investigadores nacionales e internacionales– tengan mayor promoción, así como buscar su inserción en los índices de revistas de divulgación científica y tecnológica nacional e internacionalmente reconocidos. Se requiere de una participación más agresiva en el establecimiento de criterios y acuerdos con las instancias correspondientes de evaluación, tal como el padrón de revistas del CONACYT, con la finalidad de que se atienda a las formas y ritmos de publicación propios de cada disciplina. La Unidad debe establecer, en la medida de sus posibilidades, un compromiso para apoyar administrativa y económicamente a la planta académica para que publique en revistas internacionales de libre acceso, bajo la premisa de que esto contribuirá a dar mayor visibilidad a los resultados de investigación.

Para una institución que cumple sus primeros 40 años de vida y que registra una muy importante cantidad de profesores investigadores de tiempo completo, con reconocimiento en múltiples disciplinas científicas, es fundamental impulsar y fomentar el reconocimiento a los derechos de autor y a la propiedad industrial, puesto que representa un aporte a la ciencia y el reconocimiento a los investigadores por su trabajo; por ello, es necesario establecer los mecanismos universitarios para generar más patentes en los siguientes años y salvaguardar la propiedad intelectual de todo género de propuestas que realizan nuestros profesores.

El reconocimiento externo al trabajo de investigación aporta un vínculo importante con la sociedad, los especialistas y con la propia comunidad universitaria. En ese tenor, necesitamos estimular la participación de nuestros investigadores en los diferentes organismos e instancias que lo representan. Se requiere apoyar a los investigadores para que puedan ser miembros del SNI, proporcionando las condiciones adecuadas desde la Universidad, hasta apuntalar los trámites y las gestiones ante el CONACYT. Es esencial que los doctores que reciben la beca a la docencia e investigación y tienen más de 200 mil puntos pertenezcan o soliciten su ingreso al Sistema Nacional de Investigadores.

A diferencia de otras unidades, los recursos asociados a convenios firmados –entre ellos, proyectos de investigación y convenios– son bajos. Como ya se mencionó, en el año 2012 Azcapotzalco ingresó más de 53 millones de pesos. La División de CBI aportó más 33 millones, mientras que su par en Iztapalapa obtuvo más de 80; la División de CSH adquirió 14 millones, en tanto sus contrapartes de Xochimilco e Iztapalapa 35 y 156, respectivamente; por último, la División de CyAD consiguió 5 millones, cuando su equivalente en Xochimilco ingresó montos cercanos a los 16 millones.

Estas cifras nos motivan a ser más innovadores y allegar mayores recursos a través de las diferentes formas de financiamiento, contratos y convenios para lograr un incremento anual sostenido de solicitudes de financiamiento externo a los proyectos de investigación. En este sentido, se pueden detectar laboratorios e investigadores más productivos, promocionarlos y apoyarlos en las gestiones para obtener recursos adicionales.

Por otro lado, es importante que en toda la Unidad, pero en especial en los departamentos y divisiones, se den a la tarea de clarificar los criterios de asignación interna del presupuesto para la investigación, pues la distribución de los recursos destinados a las Áreas y Grupos de Investigación no debe dejar dudas. Una línea de trabajo para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas se llevará a cabo en los próximos años. En ese marco, el garantizar las condiciones adecuadas en términos de infraestructura de laboratorios y espacios especializados para la investigación y el mantenimiento de las condiciones adecuadas para la operación efectiva y segura de equipos y suministros de apoyo a la investigación, es una responsabilidad compartida institucionalmente que debe ser atendida con efectividad y oportunidad.

Siendo una institución de alto relieve en el campo de la investigación, de carácter público y autónomo y que se debe a la sociedad, las funciones universitarias deben estar atentas a las condiciones cambiantes del desenvolvimiento histórico. Así, siendo la investigación un referente institucional altamente reconocida dentro y fuera de nuestro país, es necesario asegurar el impulso para continuar generando conocimiento en una escala y calidad acordes con nuestras capacidades.

Referente a la integración de las actividades de docencia e investigación es necesario desarrollar programas que promuevan la participación de los alumnos de los últimos trimestres de licenciatura y de los que cursan posgrados en el desarrollo de las actividades de investigación de las áreas.

Por lo anterior, nos proponemos lograr la consolidación de los espacios de investigación y asegurar la visibilidad y el reconocimiento internos y externos al trabajo de investigación que realizan nuestros investigadores.

Objetivos y metas de Investigación para el período 2014-2017

Objetivo 5: Fortalecer las áreas y grupos de investigación.

Metas:

- 5.1 Incrementar el número de profesores de carrera adscritos a las Áreas y grupos de Investigación.
- 5.2 Diseñar programas y proyectos de investigación en los que se fomente la participación de los alumnos y se reconozca su participación como parte de su proceso formativo.

Objetivo 6: Dar visibilidad y reconocimiento al trabajo de investigación.

Metas:

- 6.1 Tramitar en el período, al menos 20 patentes.
- 6.2 Incorporar las publicaciones periódicas a los índices más reconocidos a nivel nacional e internacional (como el padrón de CONACYT), además de publicar las revistas en línea y bajar el tiraje de la edición impresa.
- 6.3 Impulsar que los académicos que cuentan con Beca a la Docencia e Investigación y tienen más de 200 mil puntos soliciten su ingreso al Sistema Nacional de Investigadores.
- 6.4 Impulsar que las Áreas y grupos de investigación cuenten con el reconocimiento PROMEP.

Objetivo 7: Aprovechar las capacidades institucionales para acceder a fondos nacionales e internacionales para el desarrollo de la investigación.

Meta:

- 7.1 Incrementar anualmente, de manera sostenida, el número de solicitudes de financiamiento externo a los proyectos de investigación.

4.3 PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA

Las universidades son organizaciones de la sociedad que crean, conservan y difunden la cultura y son regidas por aspectos propios que han sido cultivados a lo largo de muchos siglos. Siendo nuestro país prolijo ejemplo de una sociedad dueña de una larga y rica historia y, por tanto, legataria de un vasto patrimonio cultural, las instituciones de educación superior tenemos una alta responsabilidad en proteger, acrecentar y poner a disposición de todos, las expresiones más diversas del genio humano. Por ello, desde su concepción, plasmada en la Ley Orgánica, la Universidad Autónoma Metropolitana tiene como objeto el preservar y difundir la cultura, vocación que es descrita en el Reglamento Orgánico al establecer las competencias de los diferentes órganos personales y colectivos en este ámbito. Por ejemplo, corresponde al Rector General el organizar y promover actividades generales de difusión cultural, promover la integración de consejos y comités editoriales, así como gestionar la instalación y operación de estaciones de radio y televisión, en tanto que a los rectores de unidad, se les señala la competencia de organizar actividades culturales y de difusión.

Ese espíritu original se retoma en la Misión de la Unidad Azcapotzalco haciendo de la preservación y difusión de la cultura una tarea clave tanto en la formación integral de los alumnos, como para poner al alcance de la sociedad los avances del trabajo universitario y propiciar el encuentro de todos los grupos sociales con las más diversas expresiones científicas, técnicas y artísticas.

Por medio de la preservación y difusión culturales se ofrecen alternativas para que el trabajo de investigación dé a conocer sus propuestas para atender problemas de relevancia. Las publicaciones, conferencias, presentaciones de libros y otras actividades similares son canales a través de los cuales los investigadores ponen al alcance de diversos públicos los resultados de su labor y permiten cumplir con el objeto de la Universidad. También se acerca a los alumnos y otros integrantes de la comunidad universitaria y no universitaria a las distintas manifestaciones artísticas como el cine, música, danza y literatura. Mediante la difusión cultural, la Universidad pone al alcance de la sociedad los resultados de su quehacer y, en general, abre espacios para que las personas estén en contacto con las múltiples y variadas expresiones de los grupos humanos.

En la Unidad Azcapotzalco estas actividades cuentan con una larga data y un vasto inventario de realizaciones. En 1975 se creó la Coordinación de Extensión Universitaria que, desde ese entonces, en colaboración con profesores, técnicos académicos y administrativos, trabajadores de base y confianza y, por supuesto, con instancias externas, ha desplegado un visionario y generoso trabajo para poner al alcance de los universitarios la palabra, la sensibilidad, la imaginación y las realizaciones de las y los más variados artistas, escritores, poetas, músicos, dramaturgos, bailarines y coreógrafos, escultores, diseñadores, pintores, científicos. Los ciclos de cine, teatro, música y danza, las semanas culturales, los encuentros con autores, las presentaciones de libros en espacios dentro y fuera de la Unidad, marcaron para siempre la vida académica de generaciones y generaciones de alumnos que con frecuencia recuerdan esas experiencias como definitorias en sus vidas. La difusión cultural y la extensión universitaria han sido cultivadas de manera creciente por las divisiones académicas, quienes han organizado e impulsado la difusión de la cultura en sus muy diversas formas y expresiones.

Las labores también incluyen llevar a múltiples y ávidas audiencias los frutos de la expresión y la sensibilidad humanas en sus más variadas formas. El programa editorial institucional, los talleres culturales, la participación en eventos nacionales e internacionales, son actividades que enriquecen el espíritu de los participantes, que dan sentido a nuestro proyecto institucional y que son compartidos y difundidos en escuelas de todos los niveles, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, asociaciones de colonos, centros de salud. A esa oferta esencial, se han agregado propuestas como las galerías universitarias, el Programa de Educación para Adultos y, más recientemente, proyectos como el Centro de Enlace Estudiantil que invitan a nuestros alumnos a adentrarse de mil maneras en las diversas actividades académicas, artísticas, culturales y de servicio.

En este sentido, las presentaciones culturales nacionales e internacionales realizadas acercan a alumnos y profesores a entornos que potencian y refuerzan su desarrollo integral; en tanto que con los talleres y cursos se explora la veta de la participación activa y se promueve la asistencia a las múltiples actividades ofrecidas. Todo ello ha sido posible gracias a la participación de entusiastas animadores culturales, instructores y, por supuesto, de alumnos y profesores, además

de contar con infraestructura *ad hoc* entre las que destaca el Auditorio *Incalli Ixcahuicopa*, salones para talleres culturales y los diversos espacios comunitarios en los que se reúnen los universitarios. Al paso de los años, este ánimo se reproduce y se re-expresa de múltiples maneras. Las nuevas tecnologías promueven expresiones innovadoras de todo tipo en nuestra Unidad y contribuyen a impulsar el compromiso original de nuestra institución con la cultura. Como es natural, en este ámbito también enfrentamos desafíos.

Un problema detectado es que la oferta cultural no siempre es publicitada en forma organizada y, con frecuencia, llega a la saturación generándose contaminación visual en los espacios comunes y provocando con ello, que el público destinatario no cuente con el conocimiento para atender las invitaciones. Sin embargo, se debe destacar que año con año se ha presentado un incremento sostenido y se han recuperado espacios para promover espectáculos teatrales, musicales, de danza y cine, etc., a la vez que se ha reorientado su presentación para hacerlos atractivos al público destinatario. El uso de carteleras semanales que se envían por correo electrónico, así como la difusión vía internet de publicaciones como el *Aleph* y el *Semanario de la UAM* contribuyen a llegar a nuevos públicos. Con base en los avances en materia de comunicación, la UAM puede explorar la pertinencia de elaborar un plan de información y comunicación.

El programa editorial de la Unidad, reconocido dentro y fuera de nuestras fronteras por la diversidad y calidad de sus propuestas, se ve reforzado por la actualización de la normatividad correspondiente que incluye las Políticas Operacionales sobre la Producción Editorial²³ y las nuevas Políticas Operativas para la Producción Editorial en la Unidad (POPE) aprobadas durante 2012 en la sesión 356 del Consejo Académico. Con ellas se busca regular, en forma efectiva, la producción editorial de la Unidad que a través del Consejo Editorial de la Unidad (CONSEEDIT) gestiona las líneas editoriales universitarias: ciencia y ensayo, literatura, libros de arte y estudios sobre la Universidad. En cada una son generados interesantes productos académicos, científicos, tecnológicos y artísticos, a los cuales se les brinda difusión a través de los canales y espacios correspondientes como las ferias y presentaciones individuales. Con estas medidas, se pretenden

²³ Políticas operacionales sobre la producción editorial, que incluye mecanismos de evaluación y fomento respecto de edición, publicación, difusión y distribución. <http://www.uam.mx/legislacion/pope/index.html>

aprovechar las nuevas tecnologías y llegar a nichos de población diferentes a través del impulso de las publicaciones electrónicas (*e-books*).

La participación de la comunidad universitaria se logra al crear espacios que cubran las necesidades específicas del sector en cuestión, con esa filosofía fue creado, después de varias aproximaciones, el Programa Centro de Enlace Estudiantil, en cuyo seno descansa la responsabilidad de ser uno de los primeros contactos que tiene el alumno a su ingreso y lograr su inducción efectiva a la Universidad, a la vez que fortalezca su formación integral y motive su participación en actividades extracurriculares que promuevan y refuercen la identidad universitaria. Sin duda, éste es un proyecto de sensibilización muy importante y para ello fueron concebidas iniciativas como *Vámonos de pinta*, *Manos a la obra*, el Programa de Inducción a la Vida Universitaria, la entrega de reconocimientos a alumnos de alto rendimiento y las cortesías para eventos, así como la creación de espacios virtuales *ex profeso* para que los nativos digitales se comuniquen y sean parte de la comunidad. También se han desarrollado actividades que atienden otras necesidades de los alumnos; periódicamente se realizan actividades sobre salud sexual, prevención de la violencia de género y prevención de adicciones.

La formación integral de los alumnos es promovida, entre otras actividades, a través del acercamiento a las artes. En el caso de las expresiones plásticas se inauguró el 29 de julio de 1999 la Galería del Tiempo, espacio universitario que ha recibido obras de importantes artistas nacionales e internacionales. En esa línea, debido al compromiso de múltiples creadores y al interés de la Unidad en la difusión de las expresiones artísticas fue posible integrar áreas adicionales como la Galería *Artis* y el corredor de Divulgación de las Artes y la Ciencia. El principio que orienta las exposiciones presentadas es el de brindar apoyo a los artistas de la zona norte de la Ciudad de México, difundir a los artistas que cuentan con una amplia trayectoria, apoyar a los jóvenes talentos, así como preservar y mostrar el patrimonio artístico de la Unidad (producto de las generosas contribuciones que reconocidos artistas plásticos han hecho a lo largo de 40 años) y divulgar la ciencia y la tecnología.

Un importante elemento de acercamiento de la Universidad hacia la comunidad interna y externa se concreta a través del Programa de Educación para Adultos (PEA) que, en sus inicios, fue una

prestación a los trabajadores de la UAM-A y que a partir de 1995 amplía su alcance ofreciendo sus valiosos servicios a personas del entorno e incrementando con ello la presencia de nuestra Universidad extramuros. Es muy importante recordar que se cuenta con la participación activa y comprometida como asesores de prestadores de servicio social. Gracias a ese compromiso, actualmente se trabaja con personas que presentan capacidades diferentes y a quienes nuestros universitarios atienden con diligencia y solidaridad.

En cada una de las múltiples opciones culturales que se ofrecen a la comunidad universitaria (incluyendo propuestas internacionales y de otras universidades nacionales) se busca generar ambientes que potencien su desarrollo y fomenten actitudes críticas, propositivas y de compromiso con nuestro país. El saldo es positivo, pues asisten anualmente cerca de 27 mil personas, tanto en escenarios dentro de la Unidad, como fuera de ella.

En materia editorial se ha apoyado en forma decidida la producción y difusión de textos inéditos de nuestros profesores y se ha fortalecido la creación literaria que involucra a la comunidad de alumnos. El Concurso de Historieta, Cuento y Poesía, una iniciativa que surge entre nosotros, recibe ahora la participación de las unidades hermanas de la UAM. En torno a la difusión aprovechamos las ferias nacionales e internacionales para presentar las propuestas que nuestros académicos, con esfuerzo y creatividad, consolidan en las distintas áreas de investigación y que buscan contribuir al desarrollo del país. Somos conscientes, además, de las tendencias que marca el mundo y por ello se cristalizarán propuestas alternativas para potenciar la producción editorial, así como la ya mencionada producción de libros electrónicos. Es necesario que la UAM consolide su participación en las ferias, así como en congresos especializados de distintos campos disciplinares en donde existe la posibilidad de visibilizar la producción editorial de la UAM.

Dada la madurez que han alcanzado las iniciativas culturales desarrolladas por la Unidad, ahora nos proponemos incursionar en campos que han sido poco transitados y con ello reforzar la presencia de la UAM en la sociedad y fortalecer nuestro sentido de comunidad.

Así, por ejemplo, mediante la edición de publicaciones electrónicas pondremos al alcance de los alumnos, en forma rápida y económica, materiales de apoyo para su formación, para su consulta

remota. Se publicarán los resultados de las investigaciones y se dará una mayor visibilidad y difusión a los productos de la vida universitaria cumpliendo así nuestra misión. En relación con las publicaciones electrónicas se debe reflexionar sobre la necesidad de establecer una política y proyecto institucionales que inviten a utilizarlas como vía de comunicación de resultados y muestren las ventajas que éstas ofrecen. Como correlato de esta reflexión, se deben propiciar los mecanismos que promuevan el reconocimiento de dichas publicaciones en el RIPPPA y el TIPPA.

Igualmente, se impulsará desde la Unidad la iniciativa de Radio UAM, promoviendo la aportación de los académicos, quienes crearán series radiofónicas para difundir el intenso trabajo multidisciplinar que desarrollan en cada uno de sus ámbitos. Con ello, se pretende también abrir espacios para la difusión de programas de interés político y social con la opinión de expertos que incentiven la participación y debate de la comunidad. La presencia institucional en medios masivos de comunicación abre posibilidades para llevar a nuevos públicos –niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad– el quehacer institucional y el patrimonio cultural generado dentro y fuera de la UAM. La UAM debe establecer vínculos con los medios de comunicación para fortalecer las actividades que realiza a fin de dar a conocer de manera más efectiva los resultados de su quehacer en el campo de la docencia, investigación y extensión de los servicios universitarios.

Finalmente, para construir una comunidad más sólida, especialmente a 40 años de la fundación de la UAM, se integrarán programas de actividades con la participación de entidades externas: delegación, dependencias del gobierno federal, instancias culturales nacionales e internacionales, embajadas, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones privadas. Todo ello permitirá contribuir a la formación integral de nuestros alumnos, reforzar los valores propios de la ciudadanía (el respeto a la diversidad, los derechos humanos, la democracia, la participación informada), facilitar el contacto con personalidades reconocidas de la academia, los medios de comunicación, artistas, pensadores y creadores, en ciclos de mesas redondas, conferencias magistrales y reforzar y fortalecer la conciencia y espíritu de participación en los asuntos sociales de todos los integrantes de la comunidad.

Objetivos y metas de Preservación y Difusión de la Cultura para el período 2014-2017

Objetivo 8: Fortalecer la presencia de la UAM-A en la sociedad.

Meta:

- 8.1 Mantener una presencia continua de las divisiones y Rectoría y Secretaría en Radio UAM. Cada División debe contribuir con al menos dos series de 13 programas, cada uno en cada año.

Objetivo 9: Fortalecer el sentido de comunidad de la UAM-A.

Metas:

- 9.1 Incursionar decididamente en la edición de libros electrónicos de la Unidad.
- 9.2 Reforzar y ampliar los eventos que tiendan a fomentar el sentido de comunidad entre los diferentes sectores de la Unidad.
- 9.3 Reforzar y ampliar el número de alumnos participantes en los talleres culturales de la Unidad. A principio de cada año se presentará un programa anual.
- 9.4 Reforzar y ampliar eventos que informen a la comunidad, sobre todo a los alumnos, de las problemáticas nacionales e internacionales contemporáneas, así como desarrollar proyectos que promuevan el cumplimiento de los objetivos de organismos internacionales en términos de derechos humanos, así como la participación en la expansión de las fronteras del conocimiento.

4.4 VINCULACIÓN

En la UAM, y en particular en la Unidad Azcapotzalco, la vinculación se refiere al conjunto de actividades que la institución realiza para asegurar la pertinencia de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura. En su origen, la Unidad se creó en el polo industrial del norte del área metropolitana de la Ciudad de México y sus tres divisiones ofertan programas de estudio de índole profesional que pretenden beneficiarse de su ubicación geográfica al tiempo que atender sus necesidades. Por ello, es necesario recuperar, actualizar y revitalizar esta peculiaridad de su vocación primera como un elemento de identidad que informa, matiza y da un sentido relevante a la totalidad de sus tareas.

En efecto, para el cumplimiento pleno de su objeto, la Universidad se vincula e interactúa con diferentes sectores de la sociedad: instituciones educativas, gobiernos y organismos públicos de todos los órdenes, agrupaciones empresariales y profesionales, empresas públicas y privadas, asociaciones de vecinos, cooperativas agrícolas y de artesanos, agrupaciones sindicales y filantrópicas, redes internacionales de colaboración, sólo por citar algunas. Para ello, realiza proyectos y presta servicios diversos celebrando contratos o convenios para la elaboración de estudios y evaluaciones, formación de recursos humanos, servicios de laboratorio, asistencia técnica y proyectos de investigación patrocinada. La promoción de la propiedad industrial y la transferencia de tecnología son otras categorías de actividades a través de las cuales, la Universidad gestiona, preserva y pone a disposición de la sociedad los conocimientos que genera.

Estas labores han sido llevadas a cabo en la Unidad Azcapotzalco a lo largo de su historia. Memorables son los ejemplos de colaboración con grupos de ciudadanos afectados por los sismos, habitantes de regiones con problemas de contaminación, empresas pequeñas y medianas con necesidad de asesoría en procesos productivos y capacitación, desarrollo de prototipos como el trolebús articulado, proyectos multidisciplinarios en comunidades como el PIDESTI de la región de los Tuxtlas, Veracruz, o con artesanos de diversas regiones del país en el marco del PROMDyA, por citar sólo algunos ejemplos.

Las iniciativas han implicado la colaboración de profesores-investigadores y alumnos de licenciatura y posgrado, así como prestadores de servicio social y han repercutido tanto en la

canalización del conocimiento de los profesores, como en la maduración y experiencia profesional de los alumnos participantes. Por supuesto, las contrapartes también han recibido los beneficios de colaborar con una institución de excelencia como la UAM-A. A lo largo de nuestros cuarenta años de existencia se han dado múltiples testimonios de lo valioso que ha sido para muchas comunidades el que la UAM haya colaborado para resolver algunos de sus problemas y muchas de nuestras interacciones con otros sectores también han dejado un grato sabor de boca.

Por lo demás, la intensificación de la interacción de las instituciones de educación superior con otros sectores ha sido una característica observada en muchas latitudes. Amplio es el inventario de experiencias dentro y fuera de nuestro país en las que las universidades participan activa y creativamente de procesos de mutuo beneficio con el entorno. Al llevar adelante esas acciones, la vida académica se dinamiza, conoce nuevas realidades y desafíos y pone a prueba sus instrumentos analíticos y prácticos para responder a los retos en todos los campos. Salud, educación, vivienda, transporte, energía, ambiente, atención a grupos vulnerables, desarrollo de nuevos materiales y procesos productivos, son ámbitos donde pueden encontrarse ejemplos de muy exitosas y fructíferas colaboraciones entre instituciones de educación superior y su entorno. En muchas partes del mundo, la universidad es un socio muy efectivo en emprendimientos vinculados a la generación de riqueza y empleo, vía el conocimiento que genera.

En nuestro país, en años recientes se ha intensificado el interés y las acciones concretas en esta materia, por ejemplo, en 1999 se aprobó la *Ley para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica*, que contiene el apartado “De la vinculación con el sector productivo, Innovación y Desarrollo Tecnológico”, concediendo prioridad a los proyectos vinculados con empresas o entidades usuarias de tecnología, en especial, con la pequeña y mediana empresa. Ese ordenamiento ha contribuido a la creación de un *marco institucional* que favorece las relaciones entre las universidades con los diversos sectores, en particular, con los sectores productivos y de servicios.

Asimismo, a fines de 2011 se hizo público el *Programa Nacional de Innovación* donde se plantea que el proceso de innovación se genera en un ecosistema “en el que las instituciones de

educación superior, centros de investigación, gobierno, entidades financieras y empresas deben interactuar y participar de manera coordinada, complementaria y sistémica”. En ese planteamiento se brinda un rango de prioridad nacional a la innovación y se señala que se requiere una mayor focalización de esfuerzos, crear mecanismos de coordinación y fomentar la rendición de cuentas.

En ese marco, debe recordarse que en los últimos 15 años la UAM ha aumentado significativamente su vinculación con los sectores social, gubernamental y productivo, como prueba de ello en 1984 se contaba con 16 convenios, mismos que pasaron a una cifra de 432 en el año 2007. De enero de ese año al 30 de junio de 2011, se realizaron mil 351 proyectos que aportaron a la institución recursos adicionales al presupuesto federal por un monto cercano a los mil 103 millones de pesos. El incremento de las actividades de vinculación se debió, entre otros factores, a la creación de las coordinaciones de vinculación en las unidades (posibilitándose una gestión más organizada y profesional en las actividades de negociación y firma de convenios); a la orientación social y la ubicación geográfica de la Universidad; a la incorporación de egresados a organismos públicos, sociales y empresariales, a la consolidación de los grupos de investigación, al fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento, a la desconcentración de gestiones y a los recursos económicos aportados por diferentes programas gubernamentales. A pesar de estos avances palpables es necesario estudiar y definir estrategias que den lugar a distintas formas de vinculación, tales como incubadoras de empresas y actividades emprendedoras.

En 2012 la Unidad Azcapotzalco estableció 50 convenios, de los cuales 42 fueron patrocinados y 8 no patrocinados y todos fueron firmados con entidades nacionales. Para 2012, el monto de los convenios fue de 53 millones de pesos, 27 millones procedentes de CONACYT, 21 millones de la SEP y 5 millones de otras entidades; del total, la División de CBI captó el 62% de los recursos, CSH 26% y CyAD 12%. En 2013, se firmaron 33 contratos y convenios con un monto de 13 millones 736 mil pesos.

No obstante las experiencias positivas, también se han dado casos en los que la interacción pudo haber sido mucho más productiva. En algunas ocasiones, el diseño y la formalización de los

instrumentos legales para la interacción es larga y complicada, en otras más, la gestión de los proyectos y actividades ha sufrido retrasos atribuibles, entre otras razones, a los procedimientos y tiempos institucionales. Al registrarse demoras en estos proyectos o francas cancelaciones y diferimientos se erosiona la credibilidad de las iniciativas, quedan sin respuesta importantes problemas sociales o se pierden oportunidades para el desarrollo de las partes involucradas. Para la UAM, los casos de baja efectividad de los contratos y convenios de vinculación desalientan a nuestros profesores y limitan las posibilidades de que nuestros alumnos participen plenamente en la resolución de problemas reales, perdiéndose valiosas ocasiones para su formación académica y profesional. Algunos de los problemas más acuciantes tienen que ver con nuestro marco normativo.

Es fundamental lograr una modificación de los trámites y de apoyo académico para que verdaderamente se logre fortalecer y cumplir adecuadamente los compromisos implicados en la vinculación. De esta manera, se podrán atraer más contratos y, de forma habitual, vincularnos con la sociedad en general y los sectores productivos. Para lograr esto es necesario agilizar y volver más eficiente la gestión, profesionalizar a los encargados de gestionar los convenios, administrar recursos y revisar y mejorar las condiciones normativas.

En efecto, la Ley Orgánica, así como el Reglamento Orgánico, establecen los criterios generales que definen el actuar de la Institución, pero la legislación no ha sido precisa en lo que hace a la vinculación. A lo largo de los años, se han creado instrumentos como las Políticas Generales y las Políticas Operacionales y se han establecido lineamientos y orientaciones por parte de los Rectores Generales²⁴, sin embargo, se carece de políticas que den sentido y orienten este tipo de actividades. Por ello, se tiene la necesidad imperante de contar con políticas de vinculación en la UAM, concebidas éstas como orientaciones, lineamientos generales o pronunciamientos relativos a un conjunto de actividades de enlace con los sectores productivo, social y gubernamental, que se encuentran estrechamente relacionadas con las funciones básicas de la institución²⁵.

²⁴ Algunos rectores generales de la universidad han establecido lineamientos y orientaciones sobre algunos aspectos como son los acuerdos o convenios sobre investigación patrocinada (Acuerdo 15/06) y para la prestación de servicios profesionales (Acuerdo 16/06), sobre la retribución económica del personal académico que imparta cursos (Acuerdo 17/06), y sobre el archivo y custodia de los contratos y convenios, los documentos que acrediten la propiedad intelectual y la propiedad o posesión de los inmuebles de la Universidad (Acuerdo 13/2009).

²⁵ En favor de la adopción de Políticas de Vinculación están algunas ideas como las siguientes:

Por otro lado, no existe en la normatividad que regula las actividades académicas un apartado que reconozca la función de vinculación, ni tampoco una descripción de las actividades académicas que pueden ser consideradas en este rubro. Por ejemplo, el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico establece que los académicos deberán realizar actividades de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura; dentro de estas últimas se sitúan algunas actividades de vinculación, pero no se hace una definición clara de las mismas. Por otro lado, el Tabulador para Ingreso y Promoción del Personal Académico tampoco reconoce explícitamente estas actividades dentro de las tablas de puntaje para el ingreso y la promoción. Se limita a reconocer, al interior de otras funciones como la investigación y la difusión y preservación de la cultura, algunas actividades como la impartición de cursos de educación continua y asesorías de servicio social.

Por ello, entre otras medidas, ocupa un lugar central la puesta al día de la normatividad, tanto en lo referente a la aprobación de políticas de vinculación, como las reformas que reconozcan las tareas que los académicos realizan en este campo. Con respecto a las políticas de vinculación se buscará promover, aprobación en Colegio Académico, así como la modificación del TIPPA y RIPPPA en el sentido indicado.

Por lo que respecta a la propiedad industrial y la transferencia de tecnología, las primeras actividades de la UAM en cuanto a patentes comenzaron hace 28 años, sin embargo, no ha habido impulso fuerte y sostenido. De 1984 a 2012 se han realizado apenas 131 solicitudes de patente a nivel nacional. De ese total, 44 se encuentran vigentes, 36 están en trámite en el

-
- a) La Universidad debe contar con un marco normativo que oriente las actividades de vinculación que su personal académico realiza con los sectores productivo, social y gubernamental y que éstas estén alineadas con la misión de la Universidad.
 - b) Las políticas de vinculación establecen un marco de actuación institucional que orienta la operación de los programas, proyectos y actividades de vinculación con los diferentes sectores de la sociedad.
 - c) Las políticas de vinculación buscan favorecer la consolidación y mejora permanente de un modelo de organización institucional con el cual la comunidad universitaria oriente su quehacer académico a través de la interrelación permanente con su entorno social y productivo.
 - d) Las políticas de vinculación establecen criterios normativos, orientaciones relevantes y específicas que pretenden facilitar la coordinación de las actividades académicas y administrativas que se realizan para la vinculación de la Universidad con los diversos sectores, e inclusive, con organizaciones de otros países o regiones.

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 18 fueron abandonadas, 17 ya están vencidas, 12 caducaron y cuatro fueron rechazadas. A nivel internacional, la UAM ha solicitado 21 patentes, de las cuales han sido otorgadas y están vigentes cinco; 15 se hallan en trámite y una ya caducó. De las patentes a nivel nacional, los profesores-investigadores de la Unidad Iztapalapa cuentan con 28 vigentes y 23 solicitudes en trámite, en tanto que los de la Unidad Xochimilco tienen 12 vigentes y 6 en trámite. Por su parte, los profesores de la Unidad Azcapotzalco cuentan con 4 patentes vigentes y 6 en trámite. De las patentes en trámite en el extranjero, 16 han sido solicitadas por académicos de la Unidad Iztapalapa y 5 por investigadores de la Unidad Xochimilco.

Para 2012, la UAM contaba con 16 patentes, de las cuales 5 estaban abandonadas, 6 en trámite y 4 vigentes. En el mismo periodo, Iztapalapa contaba con 84 patentes, 8 de las cuales estaban abandonadas, 11 caducas, 23 en trámite, 3 rechazadas, 11 vencidas y 28 vigentes, en tanto que Xochimilco contaba con 31 (5 abandonadas, 1 caduca, 6 en trámite, 12 vigentes, 1 rechazada y 6 vencidas). Del total de patentes vigentes, Azcapotzalco únicamente contribuyó con 9%, en tanto que Iztapalapa lo hizo con 64% y Xochimilco con 27%.

Es relevante observar que la UAM cuenta con poca experiencia en licenciamiento de activos de propiedad intelectual y lo mismo puede decirse de la transferencia de tecnologías desarrolladas en la institución, pues ha sido una actividad prácticamente inexistente en la historia de la Universidad. Desde el año 2010, con el apoyo de la Coordinación General de Vinculación y Desarrollo Institucional y, en menor medida, de las coordinaciones de vinculación de las unidades, se ha comenzado a trabajar en la consolidación de un proceso de transferencia de tecnología más integral y profesionalizado.

A pesar de que la Unidad ha realizado algunas actividades relacionadas con las patentes, no ha existido un impulso continuo a estas actividades. A esto se suma la inexistencia de una ventanilla, dentro de la Unidad, encargada de proporcionar asesoría en esta materia a los académicos que desarrollan tecnología y productos de investigación susceptibles de ser registrados como propiedad intelectual. En ese sentido, aumentar significativamente los ingresos propios

atendiendo la generación de patentes y otras formas del registro de la propiedad, así como la transferencia y comercialización del conocimiento, son tareas a desarrollar.

Por su parte, la vinculación en general y con el entorno inmediato, en particular, es un aspecto clave que en el pasado reciente ha merecido la atención de la Unidad y que, sin duda, deben formar parte de la agenda para los próximos años.

La Unidad Azcapotzalco, como se ha mencionado, es fundada en una zona geográfica cuyas principales características fueron su vocación industrial y la existencia de una densa población que habita la región desde tiempos inmemoriales. Si bien la industria ha sido desplazada como foco económico fundamental, las inversiones y empresas en el sector de servicios han tomado un lugar de preeminencia. Los cambios también han afectado los procesos urbanos y demográficos y los problemas propios de la zona se han agravado en varios aspectos. En ese marco, la Unidad Azcapotzalco ha fortalecido su vínculo con los órganos de gobiernos delegacionales y del Distrito Federal, así como con las organizaciones vecinales y empresas de la zona para poder contender con desafíos (seguridad, transporte, vialidades, servicios de agua, energía eléctrica, ambiente), pero también para ofrecer nuestra participación en los esfuerzos para mejorar la calidad de vida de la zona²⁶. A pesar de la historia de vinculación entre la Unidad y el entorno, es necesario reforzar la interacción con las unidades habitacionales, las empresas e instancias administrativas del Distrito Federal y del Estado de México (198, 200).

Esta preocupación, por supuesto, no se limita al entorno inmediato como lo muestran los proyectos realizados en múltiples lugares de todo el país y en los más diversos sectores. Por ello, es necesario establecer políticas de información a la planta académica de las peculiaridades de la población y de los sectores productivos y de servicios de la zona, así como de sus problemas más relevantes. Involucrar a profesores y alumnos en actividades que busquen la solución de problemas de forma que constituya una característica notable de la carrera académica de los primeros y de las prácticas de los segundos y ofertar un selecto abanico de servicios que atiendan las necesidades de los diversos sectores poblacionales y productivos.

²⁶ Las conclusiones del informe presentado por la Comisión de Impacto y Mejoramiento del Entorno Inmediato de la Unidad Azcapotzalco establecen un conjunto de preocupaciones y propuestas muy específicas para una mejor interacción de la Universidad con los distintos sectores de la zona.

Asimismo, se considera necesario establecer políticas institucionales que promuevan un contacto estrecho y efectivo con nuestros más de 40 mil egresados que le permita a la institución beneficiarse de su experiencia, atender sus necesidades de educación a lo largo de la vida y constituir a la Unidad en un polo de referencia cultural para la población de nuestra zona de influencia, mediante un programa que atienda una selección de sus necesidades.

Objetivos y metas de Vinculación para el período 2014-2017

Objetivo 10: Fortalecer la vinculación de la UAM-A con la sociedad.

Metas:

- 10.1 Consolidar en la Unidad, con el apoyo de las divisiones y Rectoría, los proyectos de vinculación con organizaciones sociales locales, regionales y nacionales.
- 10.2 Incrementar los proyectos de asesoría, resolución de problemas, aportes tecnológicos con empresas públicas y privadas, que consideren la participación de los alumnos.
- 10.3 Formular y actualizar un Catálogo de Servicios de la UAM-A para los sectores público, social y privado.

4.5 APOYO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LAS LABORES ACADÉMICAS

El apoyo institucional es una dimensión que tiene como propósito fundamental coadyuvar para que la Universidad cumpla su objeto fundamental de formar recursos humanos, generar conocimiento para atender problemas de relevancia social y preservar y difundir la cultura.

La normatividad institucional y, en especial el Reglamento Orgánico, han definido que la gestión de la Universidad se realiza bajo un régimen de competencias expresas que son ejercidas por órganos colegiados (Junta Directiva, Patronato, Colegio Académico, consejos académicos, consejos divisionales) y por órganos personales (Rector General, rectores de unidad, directores de división, jefes de departamento). Estas figuras son auxiliadas por instancias de apoyo que asumen la responsabilidad de colaborar en la conducción de los órganos colegiados y de llevar la administración de los recursos de la Universidad en cada nivel de acuerdo a su competencia. Así, en las unidades, los secretarios de unidad y los secretarios académicos colaboran con los rectores de unidad y los directores de unidad en los procesos académico-administrativos de sus respectivas áreas de influencia. Bajo ese planteamiento, se espera que todos los aspectos que apuntan a garantizar la vida institucional (desde los temas de conducción académico e institucional hasta los de apoyo administrativo) sean atendidos con apego a la legalidad, con oportunidad y eficacia, y siempre teniendo presente la transparencia y la rendición de cuentas.

En nuestra Unidad, la gestión de los apoyos académicos y administrativos a trabajadores administrativos, profesores-investigadores y alumnos, incluye servicios bibliotecarios, de cómputo, fotocopiado, cafetería, servicios médicos, actividades deportivas, así como los de sistemas escolares y la gestión de recursos financieros y humanos. La mayoría de ellos los proporcionan instancias dependientes de la Secretaría de la Unidad en estrecha interacción con oficinas y coordinaciones de las divisiones académicas. Existen, además, ámbitos como los servicios generales, las obras, las ampliaciones y, en general, la gestión de los espacios físicos, que también son proporcionados por las instancias ya mencionadas.

Por la naturaleza de la institución, la procuración de las condiciones para la vida universitaria y la administración de los apoyos requiere un alto sentido de servicio, pues la comunidad se organiza

en torno a la transmisión de valores. En consecuencia, siendo una Universidad pública (y a diferencia de lo que podrían plantear otras instituciones de educación superior), nuestro aporte a la sociedad se basa en un planteamiento integral del apoyo al cumplimiento del objeto de la Universidad con transparencia y rendición de cuentas y con una normatividad acorde con nuestra realidad y desafíos.

En ese sentido, consolidar el apoyo a los profesores-investigadores y alumnos, y el plantearnos para el futuro ser un polo académico y cultural con todas las características de una institución universitaria, tiene implicaciones para la gestión de la Unidad, ya que deberá pensarse en una gran variedad de aspectos que incluyan acceso y vialidad a la Unidad, seguridad de la comunidad universitaria, condiciones de higiene y seguridad, administración de recursos humanos y financieros que apoyen las propuestas académicas y culturales. La pregunta no es si debemos hacerlo, sino plantearnos el cómo y dónde para lograr que la Universidad del futuro sea académicamente efectiva en todos los sentidos.

En efecto, como Universidad no podemos dejar de lado la idea de formar ciudadanía y valores en los alumnos y en todos los integrantes de la comunidad, esto tiene que verse no desde una visión cerrada, sino desde una perspectiva sistémica, pues estamos conscientes de la trascendencia de aplicar el valor de la responsabilidad en nuestro quehacer diario. La perspectiva integra lo académico con las condiciones para su pleno desarrollo e implica servir a una comunidad universitaria éticamente comprometida donde se proporcionan servicios tanto a profesores-investigadores (que están familiarizados con las más altas normas de servicio) como a los alumnos y futuros egresados que, a su vez, en su debido momento, demandarán y ofrecerán en sus responsabilidades un manejo del entorno más seguro, eficiente y sustentable.

Actualmente, en la UAM-A la sustentabilidad está fundamentada en el Plan Institucional hacia la Sustentabilidad (PIHASU) que establece objetivos en las actividades primordiales de la Universidad: Docencia, Investigación, Difusión de la Cultura y Gestión de la Unidad. En esta materia, la Unidad Azcapotzalco ha sido pionera entre las instituciones de educación superior. Desde que la ANUIES lanzó, a mediados de la primera década de este siglo, la iniciativa para establecer programas universitarios en este campo, profesores y alumnos desarrollaron diversas

actividades para el manejo de agua, energía eléctrica, manejo de residuos, cuidado de áreas verdes y, en general, el mantenimiento de las instalaciones de la Unidad con una perspectiva ambiental. Dados los resultados alcanzados, en el año 2010 el Plan Institucional hacia la Sustentabilidad fue reconocido con el Premio al Mérito Ecológico en la categoría de Educación Ambiental Formal otorgado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Este galardón fue resultado de la aplicación de acciones en materia de protección, conservación y mejoramiento del ambiente, así como por la creatividad de programas y proyectos de desarrollo científico.

En el marco del PIHASU, la Unidad ha implementado diversas acciones y programas como *SeparAcción* (clasificación de basura orgánica, inorgánica y recuperable) y *Tlazohltéotl* (reciclaje de residuos electrónicos) que contribuyen a la conformación de una cultura de sustentabilidad. También se ha instalado una planta de tratamiento de agua residual con la participación de académicos y alumnos de la Licenciatura de Ingeniería Ambiental que actualmente genera 2 mil 970 metros cúbicos y que, por otra parte, desde 2010 produce agua desionizada para satisfacer las necesidades de los laboratorios de docencia en química del Departamento de Ciencias Básicas y de los laboratorios del Departamento de Energía. Este proyecto también ha permitido la realización de prácticas docentes, proyectos terminales de licenciatura y prestación de servicio social. Es necesario reforzar la difusión de estos programas hacia la comunidad aledaña y desarrollar nuevas acciones donde se promueva su participación.

Es conveniente incorporar explícitamente en las tres divisiones temas de sustentabilidad, tanto en los planes y programas de estudios, proyectos de investigación interdisciplinarios, actividades de difusión cultural como en la vinculación con el entorno social y económico²⁷.

La Universidad debe continuar impulsando la aplicación del PIHASU en las cuatro líneas estratégicas que lo componen. Además, dado que el plan de sustentabilidad estará vigente hasta 2014 se deberá trabajar en una nueva versión que integre los logros y experiencias positivas, así como las áreas de oportunidad, además de que deberá tomar en cuenta los cambios que se han

²⁷ Un estudio realizado en 2009 determinó el total de UEA que contemplan contenidos relativos a la sustentabilidad: CBI 103, CSH 23 y CyAD 18.

verificado en el contexto social y cultural. La nueva versión deberá considerar su difusión, el establecimiento de metas y objetivos anuales; además, se deberá discutir la necesidad de crear una estructura formal para operar el programa.

En cuanto al ahorro de recursos en la Unidad, se ha establecido un programa con la finalidad de optimizar el consumo de energía eléctrica que incluye análisis de los patrones de uso²⁸, modificaciones en las instalaciones eléctricas del alumbrado aledaño a las entradas de la Unidad y la sustitución de lámparas de alta eficiencia que tienen mayor durabilidad y mejor iluminación. En esa línea, es trascendental consolidar esfuerzos e incrementar la producción de agua tratada, desarrollar proyectos de captación de agua de lluvia, terminar con la sustitución de lámparas de baja eficiencia, realizar adecuaciones a la instalación eléctrica que optimicen la vida útil de los equipos, mantener las instalaciones en óptimas condiciones, así como generar campañas permanentes de difusión en materia ambiental con la finalidad de ser una Universidad 100% sustentable. Respecto a la gestión ambiental, es necesario que la Universidad cumpla con la legislación federal vigente.

En toda institución universitaria es trascendental contar con servicios capaces de atender las necesidades de la comunidad universitaria con la finalidad de lograr los objetivos establecidos y desarrollar plenamente las funciones sustantivas, incluyendo la vinculación con el entorno socioterritorial. La Unidad Azcapotzalco cuenta con una estructura administrativa que proporciona múltiples servicios. La prestación de todos ellos ha sido aceptable en algunos casos, pero en otros, quedan tareas para mejorar su oportunidad y calidad. Se han incrementado las demandas y necesidades de la comunidad con respecto al 2000, pero con recursos (agua, energía, espacios físicos) que no han variado mucho. Lo hemos hecho bien, pero no debemos dejar de ser autocríticos y si bien la Unidad se construyó en su núcleo esencial hace cuarenta años debemos hacer más para mantenerla y ampliar su capacidad de acompañar el desarrollo académico.

El papel que desempeña el personal administrativo es significativo, ya que contribuye con la consecución de los objetivos de la Unidad; por lo tanto, es importante contar con un modelo o programas de capacitación acorde con las necesidades universitarias que se encauce a elevar la

²⁸ El consumo *per cápita* durante el año 2013 fue de 2,482 Kwh.

calidad de los servicios y el desarrollo humano, garantizando el material y condiciones laborales adecuadas para el desempeño de las actividades para las que fue contratado. Además, se deberá garantizar la resolución de los problemas laborales con base en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Se debe procurar que el personal académico de tiempo determinado, profesores y ayudantes, realicen las actividades para las que fueron contratados, asegurando condiciones laborales y capacitación adecuada para el desempeño de su puesto.

A pesar de que se han puesto en marcha sistemas para la gestión de calidad, queda claro que la proliferación de disposiciones administrativas que cuidan y certifican su propia racionalidad, con independencia de su función de apoyo, han devenido en obstáculos para el desarrollo académico, creando así la burocratización de procedimientos. En este contexto, es necesario asegurar que las instancias de apoyo administrativo coadyuven al desarrollo de las funciones que nos dan razón de ser como institución. Los procedimientos son para servir y no medios en sí mismos.

Es preciso promover el uso de tecnologías de la información y la comunicación para llevar a cabo la modernización de algunos de los procesos administrativos (sistemas de información y de gestión digital, uso de firma electrónica, servicios en línea, administración sin papel) que permitan automatizar las actividades, reducir el tiempo que se consagra en la elaboración de reportes y formatos y facilitar el almacenamiento y recuperación de la información. También se debe buscar la simplificación de los trámites con la finalidad de asegurar un apoyo funcional y eficiente hacia las actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura; revisar y difundir las funciones y mecanismos de operación de las oficinas, con la finalidad de reducir el nivel de burocratización; finalmente, se tiene que capacitar al personal para el manejo adecuado de dichos temas con el objetivo de estar a la vanguardia y simplificar los trámites.

La Universidad es una institución de formación de valores y está integrada por una comunidad de miles de personas en donde es fundamental la seguridad personal y colectiva. Para mantenerla abierta a la sociedad, tal y como señala nuestro lema institucional y a su entorno más inmediato, debemos garantizar condiciones adecuadas para un desenvolvimiento eficaz y seguro de las actividades sustantivas. La Unidad Azcapotzalco ha sido proactiva en el diseño y aplicación de

estrategias que garanticen ambientes seguros (estrecha coordinación con el gobierno local y delegacional, campañas de sensibilización, acciones para prevenir situaciones de riesgo, por citar sólo algunas acciones), sin embargo, los avances deben ser reforzados con acciones puntuales tanto en las personas (abordando aspectos como la igualdad de género), como en el colectivo institucional. La seguridad y bienestar de la comunidad implica rescatar los espacios físicos en favor de la comunidad universitaria para el desarrollo de actividades académicas, el esparcimiento y la convivencia.

En efecto, no puede haber un Plan de Desarrollo que no contenga la preocupación por los derechos humanos de las personas y la igualdad entre el hombre y la mujer. Ante el crecimiento sostenido de mujeres que realizan estudios de licenciatura o posgrado, que forman parte del personal académico o administrativo, resulta de gran relevancia la búsqueda de igualdad de género.

Dado que en nuestra Unidad existe un 38% de alumnas, así como un 33% de académicas, no podemos ser ajenos a los cambios legales que en nuestro país, gracias a la acción de numerosas instancias de la sociedad civil y de los poderes públicos, han postulado una mayor presencia e igualdad en el trato hacia las mujeres en los ámbitos político, social, cultural, económico y, por supuesto, educativo²⁹. De ese conjunto, destacan acciones que nos atañen, como el instaurar medidas para prevenir, sancionar y erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres y niñas en las instituciones de educación pública.

Por otro lado, también existe entre nosotros el llamado techo de cristal, es decir, el fenómeno invisible en la carrera profesional de las mujeres que les impide continuar progresando, es urgente adoptar acciones específicas enmarcadas en programas claros que aseguren el respeto a los derechos de las mujeres, garanticen su plena inserción en la vida institucional y nos permitan profundizar en el estudio social de esta problemática, contribuyendo a la promoción de la

²⁹ Entre ellos, pueden citarse la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la nueva Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia de esos Delitos y el Sistema Nacional para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.

igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres que integran no sólo las comunidades universitarias, sino todos los espacios sociales de nuestro país.

Con la finalidad de atender los temas de género en la Unidad, se debe integrar un grupo de trabajo en donde estén representados todos los sectores de la comunidad universitaria, que se encargue de realizar un diagnóstico en materia de igualdad de género y a partir de éste proponga acciones y objetivos para mejorar la situación de las mujeres.

En atención al Programa de Protección Civil Institucional se cuenta con un Centro de Control, Comando, Comunicaciones y Cómputo mediante el cual se realizan análisis de situaciones emergentes de riesgo y con apoyo del Centro de Enlace Estudiantil se coordinan las acciones para la atención de emergencias y se llevan a cabo análisis para determinar riesgos potenciales. Con respecto a este programa, es necesario que la Unidad promueva su revisión a la luz de la Ley General de Protección Civil, de tal manera que se cumpla con el marco normativo vigente.

Por otro lado, la Unidad cuenta con la Oficina de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo que realiza recorridos de verificación en las instalaciones con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones legales y detectar puntos críticos de mantenimiento de instalaciones y, sobre todo, implementar acciones que mejoren las condiciones de higiene y seguridad que incidan en la reducción de riesgos de trabajo.

Con respecto al problema de la seguridad, se instalaron 54 módulos de protecciones metálicas para el confinamiento en la barda perimetral de Av. Montevideo (Eje 5 Norte) y Ferrocarril Nacional y un sistema de alarma contra incendio en el edificio “w”. También se tiene un convenio con la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal (RTP) que ofrece diversas rutas para trasladar a alumnos y trabajadores a las estaciones del Metro más cercanas a la Unidad.

Las acciones en materia de seguridad tienen un impacto limitado; la complejidad del fenómeno de la inseguridad apela a no bajar la guardia para preservar la integridad del patrimonio y la seguridad de los universitarios. En este marco, es pertinente insistir en todo lo que sea necesario para asegurar una Unidad más segura. Es prioritario contar con equipo actualizado y verificar la

operatividad del mismo, instalar sistemas de alarma contra incendio en todos los laboratorios y salas audiovisuales que trabajan con material altamente inflamable, colocar salidas y escaleras de emergencia en todos los espacios requeridos, así como sustituir en un 100% las lámparas de alta eficiencia en la Unidad y habilitar sistemas confiables de acceso peatonal y vehicular que integren tecnología de punta.

Debemos mantener las condiciones para hacer de la Unidad un espacio seguro en todos los sentidos: desde el uso de equipos de seguridad en las áreas de trabajo (lentes, cascos, guantes, observancia de procedimientos de seguridad por parte de trabajadores, técnicos, profesores, alumnos, usuarios), hasta la señalización de zonas de riesgo, el aseguramiento de la iluminación, capacitación del personal de vigilancia y la observancia de los protocolos de seguridad por parte de todos los integrantes de la comunidad, incluyendo, por supuesto, la rigidización de edificios.

En este sentido, el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos, con todo lo vasto y complejo que pueda ser, es un tema clave para cumplir, en buenas condiciones, el objetivo de la Universidad y ha sido atendido con todos los recursos a nuestro alcance a lo largo de toda nuestra historia. Desde las divisiones y, por supuesto, desde las instancias dependientes de la Rectoría se han hecho esfuerzos importantes por mantener en buen estado edificios, equipos de laboratorios y talleres, así como espacios e instalaciones de uso común, incluyendo, por supuesto, la rigidización de edificios. Se han identificado, con toda precisión, muchas de nuestras necesidades y se han llegado a cuantificar los recursos requeridos, pero es necesario insistir en aplicar los recursos y las acciones de manera puntual. Dentro de este rubro, es importante renovar la infraestructura, laboratorios y equipos de acuerdo con las necesidades actuales y las demandas de la comunidad universitaria.

En referencia a la infraestructura tecnológica, la Unidad enfrenta retos muy importantes debidos a la velocidad del cambio tecnológico y las demandas de las distintas instancias para ofrecer servicios de calidad. En primer lugar, es necesario contar con una legislación adecuada que regule la gestión de los servicios y uso de los equipos de cómputo, software, garantice la plena accesibilidad a internet y redes sociales, así como el uso adecuado de estos servicios para los fines institucionales, garantizar la confidencialidad, el manejo y la protección de la información

personal e institucional. Es importante considerar que el incremento en la demanda y la oferta de licenciaturas en diversas modalidades se traducirá en la necesidad de fortalecer e incrementar la capacidad de los servicios actuales, e incluso, habilitar nuevos espacios y servicios que cumplan con las características de continuidad y disponibilidad. Finalmente, en la elaboración e implementación de la identidad digital para los servicios que se soliciten, se deberán implementar medidas para evitar ataques y pérdidas de información tales como la incorporación paulatina del uso de firmas electrónicas.

Es primordial contar con edificios en óptimas condiciones, esto es tanto más necesario cuanto que una parte importante de los edificios de la Universidad están cercanos a cumplir 40 años y varios de ellos requieren de reforzamiento. En los años 1996 y 1997 se iniciaron las primeras acciones del programa de rigidización de los edificios que se encuentran fuera de la norma de seguridad estructural, reforzándose los edificios “B” y “H”, no obstante, 8 de los 10 inmuebles identificados continúan por debajo de la norma de construcción. Ante la importancia de continuar con este programa y, sobre todo, para salvaguardar la integridad física de la comunidad, se ha decidido llevar a cabo la rigidización del edificio “G”³⁰ y, posteriormente, el “C”, el cual se encuentra en una situación de mayor riesgo.

A sus casi 40 años, la Unidad cuenta con una infraestructura (superficie aproximada de 191 mil m² y construcción de 58 mil m²), constituida por 31 edificios (siendo el de más reciente creación el “W”), que comprenden aulas, talleres, laboratorios, biblioteca, salas de cómputo, áreas verdes, así como una planta de tratamiento de agua, entre otras. Durante estos años se ha llevado a cabo una serie de trabajos indispensables para la conservación de la planta física cubriendo las necesidades actuales y futuras que derivan de las actividades sustantivas de la Universidad. Estas acciones se refieren a mantenimientos mayores derivados de la antigüedad de las construcciones, mantenimientos para conservación y mejoramiento de la infraestructura (correctivo y preventivo), remodelaciones, adaptaciones y obras nuevas.

³⁰ Construcción de 8 mil 656 m² destinados a espacios para laboratorios de docencia e investigación y cubículos de profesores de la División de CBI, alberga aproximadamente 150 trabajadores y transita un número importante de alumnos que acuden a prácticas en los laboratorios de docencia de electrónica y sistemas.

Para asegurar la efectiva y segura operación de las instalaciones, equipos, laboratorios y talleres en una institución que se propone estar a la vanguardia en la formación de recursos humanos e investigación, ha sido necesario destinar cuantiosos recursos al mantenimiento preventivo (lavado y desinfectado de tinacos y cisternas, desazolve de la red principal de drenaje, plantas de emergencia, elevadores, etc.) y correctivo (unidades sanitarias, impermeabilización en cisternas, sustitución de planta de emergencia, etc.). Al respecto, para contender con nuestros objetivos nos proponemos poner en marcha estrategias puntuales para lograrlo.

Tal es el caso del mantenimiento mayor derivado de la antigüedad de las construcciones con el cual se pretende reforzar las fachadas poniente y oriente de la Unidad, así como el reforzamiento de los edificios “G” y “C”, los mantenimientos a impermeabilizaciones de edificios, salones de clase, andadores peatonales y a la plaza exterior de la Coordinación de Servicios de Información. Con respecto a las remodelaciones y adaptaciones, se pretende efectuarlas en la Plaza Roja, Auditorio *Incalli Ixcahuicopa*, Paseo de las Artes (2ª etapa), laboratorios del edificio “G”, acondicionamiento acústico del edificio “R” y habilitación de las plantas 3 y 4 del edificio “W”.

En tanto Universidad pública, debemos estar atentos al compromiso de atender la creciente demanda. La pregunta no es sólo si debemos hacerlo, eso es claro, sino plantearnos el cómo y dónde hacerlo. De ahí el tema de incorporar a la Unidad nuevos espacios³¹. En este sentido, es conveniente ampliar la disponibilidad de aulas comunes a las divisiones; habilitar salones para licenciatura, diplomados, educación virtual y a distancia; recuperar espacios de la comunidad universitaria que por su propia naturaleza son emblemáticos de convivencia y comunicación en la comunidad, así como contar con salas dignas para las sesiones de Consejo y Colegio Académico.

Contar con la construcción del edificio “A” significa disponer de espacios para posgrado (áreas administrativas, salas de disertación, exámenes de grado, de seminarios y electrónicas), contar con oficinas administrativas de Rectoría y Secretaría de Unidad, un vestíbulo y atrio para exposición de obras de arte, un auditorio polifuncional para 500 personas, una sala de Consejo Académico y de Rectores, así como áreas para eventos especiales y complementarios.

³¹ Terreno Chrysler, Comisión Federal de Electricidad o RTP.

Otro proyecto de obra nueva que se pretende llevar a cabo es el de fomento a la cultura deportiva, debido a que la infraestructura para el desarrollo de estas actividades se encuentra rebasada para responder a la creciente demanda (2 mil usuarios). Con esto se pretende construir el edificio “R-bis” que contará con un área para acondicionamiento físico, así como espacios que incluyen canchas de voleibol de playa, de futbol, pista de atletismo, andadores peatonales, circuito de *jogging* y quiosco.

La expansión de la UAM-A implica potenciar sus capacidades de servicio. Desde hace tiempo se hacen gestiones para conseguir terrenos colindantes que propicien un incremento en nuestra matrícula, mejoras en los espacios de investigación y la posibilidad de fomentar la vinculación y la difusión cultural. El concretar esas acciones e iniciar un ambicioso programa de construcción nos permitirá avanzar hacia un mejor futuro para la Unidad Azcapotzalco.

El presupuesto con el que opera la Unidad debe cumplir con procesos eficientes de planeación, presupuestación, ejercicio y evaluación, de tal forma que estén contempladas todas las necesidades de las distintas instancias de la Universidad, tales como insumos, mantenimiento, equipo, infraestructura física y tecnológica, para que con ello se cumpla con las funciones de docencia, investigación, difusión y preservación de la cultura y apoyo institucional. El presupuesto deberá contribuir al logro de los objetivos del presente plan.

La rendición de cuentas es un medio poderoso para informar a la sociedad lo que hacemos y su trascendencia social, para difundir nuestros logros, proyectos y también para someternos al escrutinio público. En este sentido, las universidades desempeñan el papel de generadoras de conocimiento y, por lo tanto, necesitan posicionarse como las principales promotoras del ejercicio del derecho a la información. A partir de junio de 2003, se crearon la Oficina de Enlace y Acceso a la Información Universitaria y los Lineamientos para el Acceso a la Información de la Universidad Autónoma Metropolitana, que establecen los procedimientos para cumplir con los principios del artículo 6 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las disposiciones de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

A pesar de ello debemos reconocer que es pertinente construir y fortalecer una cultura de transparencia, derecho a la información y rendición de cuentas. Con frecuencia, se observa que en algunos casos, el acceso a la información pública es restringido por los órganos personales e instancias de apoyo, por lo que conviene acotar la posible arbitrariedad y discrecionalidad en todas nuestras decisiones y, especialmente, en temas como el ejercicio de nuestro siempre insuficiente presupuesto. Debido a esto, es necesario incluir en la página de la Unidad un portal de transparencia en el cual se dé seguimiento al gasto mensual de instancias académicas y apoyo administrativo, que incluya información curricular de candidatos a órganos personales, las políticas operativas, instructivos y ordenamientos que sean aprobados por el Consejo Académico, así como el desarrollo de mecanismos para generar reportes periódicos de los resultados alcanzados.

Por otro lado, al ser la protección de datos otra dimensión del acceso a la información y la transparencia, la Unidad debe desarrollar estrategias para salvaguardar los datos personales de toda la comunidad universitaria.

En ese marco, la argumentación del Rector de Unidad con respecto a sus ternas, el conocimiento de los compromisos asumidos por directores de división y jefes de departamento, así como la observancia de los procedimientos y ordenamientos aprobados por el Consejo Académico son medios para fortalecer la vida institucional. La transparencia y la rendición de cuentas son valores agregados que permiten construir un mejor futuro.

Como se ha observado en varios foros y en ocasión de diversos debates y análisis, nuestra legislación, con todo y lo útil que ha sido para guiar a la Universidad en estos primeros cuarenta años, debe ponerse al día en varios aspectos. En la Unidad Azcapotzalco, esta labor se ha llevado a cabo tanto por consejos divisionales como por el Consejo Académico en temas de competencia, pero existen otras preocupaciones que las rebasan y que deben ser analizadas a nivel de toda la UAM en el seno del Colegio Académico. Debe recordarse que la competencia para presentar iniciativas a este órgano está reservada al Rector General y a los Consejos Académicos.

En los próximos años será fundamental revitalizar y transformar la docencia en el proyecto de la Unidad Azcapotzalco, para lo cual será necesario proponer al Colegio Académico las modificaciones a la legislación y todas aquellas acciones que permitan revalorar la docencia, vinculación y nuevas formas de producir conocimiento en el RIPPPA y el TIPPA, tal y como lo postula la Ley Orgánica. Otras iniciativas que se considera fundamental discutir en el máximo órgano colegiado de la UAM para mejorar su funcionamiento son: contribuir a la renovación de la carrera académica, establecer un programa de apoyo a la planta académica para una jubilación digna y un programa de renovación de la misma, establecer la figura de la defensoría de los derechos universitarios y expedir políticas de vinculación, entre otras.

Una valoración, si bien incompleta de los compromisos que se proponen asumir en los próximos años, son los siguientes:

Objetivos y metas de Apoyo Institucional para fortalecer las labores académicas 2014-2017

Objetivo 11: Consolidar la sustentabilidad de nuestro espacio.

Metas:

- 11.1 Duplicar la capacidad de procesamiento de aguas en la Unidad y aumentar la captación de agua de lluvia.
- 11.2 Incrementar el ahorro de energía eléctrica en la Unidad.

Objetivo 12: Procurar que las instancias de apoyo administrativo coadyuven al desempeño de las funciones universitarias.

Metas:

- 12.1 Revisar los lineamientos, formatos y procedimientos que tienen relación con el apoyo a la realización de actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura con el objeto de simplificarlos y hacerlos más expeditos.
- 12.2 Realizar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones de la Unidad para prestar un mejor servicio a la comunidad.
- 12.3 Proponer la realización, calendarización y características de obras de construcción que requiere la Unidad para los próximos tres años.

Objetivo 13: Mejorar la seguridad personal y colectiva.

Metas:

- 13.1 Terminar la colocación de lámparas de alta eficiencia en la Unidad.
- 13.2 Habilitar sistemas de acceso confiables a la Unidad.
- 13.3 Rigidizar los edificios “G” y “C”.

Objetivo 14: Ofrecer mejores condiciones de infraestructura a la comunidad.

Metas:

- 14.1 Habilitar las plantas 3 y 4 del edificio “W”.
- 14.2 Construir el nuevo edificio de deportes (“R-bis”).

14.3 Rehabilitar el Auditorio *Incalli Ixcahuicopa*.

14.4 Remodelar la Plaza Roja.

14.5 Construir del edificio “A”.

Objetivo 15: Ampliar el espacio de la Unidad para ofrecer más servicios académicos.

Metas:

15.1 Gestionar la adquisición de terrenos colindantes con la Unidad con el objeto de ampliar su oferta en licenciatura y consolidar la investigación.

15.2 Explorar la adquisición (compra y o donación) del espacio de la CFE colindante con la Unidad.

15.3 Gestionar la adquisición del terreno de resguardo de los camiones de la RTP.

Objetivo 16: Fortalecer las acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas en la Unidad.

Meta:

16.1 Incluir en la página de la Unidad una pestaña de Transparencia propia de UAM-A que contenga:

- Presupuesto asignado y ejercido a nivel departamental con cortes mensuales.
- *Currícula Vitarum* y programas de trabajo de todos los candidatos a jefes de departamento y directores de división.
- Las argumentaciones del rector para formar las ternas.
- Las políticas operativas, instructivos y ordenamientos aprobados por el Consejo Académico.

Objetivo 17: Mejorar y completar nuestra legislación. En uso de la capacidad de iniciativa del Consejo Académico, se propondrán al Colegio diversos cambios.

Metas:

17.1 Contribuir a revalorar la docencia en el RIPPPA y TIPPA.

17.2 Contribuir a una renovación de la Carrera Académica en la UAM.

- 17.3 Contribuir a establecer un proyecto para beneficiar con un salario decoroso a la planta académica de la UAM, para el proceso de retiro y jubilación.
- 17.4 Contribuir a establecer la figura del Ombudsman de la Universidad.
- 17.5 Contribuir a la expedición de Políticas de Vinculación en la UAM.

INDICADORES

Objetivos e indicadores: Docencia

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	División	Año						Responsable	Apoyo
					2013 ³²	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 1: Contribuir al esfuerzo nacional por atender la creciente demanda de jóvenes por ingresar a la educación superior en licenciatura y posgrado	D.1.1.1 ³³ Ampliación de nuevo ingreso en licenciatura	Mide el incremento absoluto en el número de alumnos de nuevo ingreso	Nuevo ingreso del año (n) menos nuevo ingreso año previo (n-1)	CBI	0	72	96	144	168	N/A	Director de División Consejo Divisional	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de licenciatura, CSE
				CSH	0	50	67	100	117	N/A	Director de División Consejo Divisional	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de licenciatura, CSE
				CyAD	0	28	37	56	65	N/A	Director de División Consejo Divisional	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de licenciatura, CSE
	D.1.2.1 Matrícula atendida ³⁴ de posgrado	Mide el Incremento relativo de la matrícula de posgrado de la UAM-A.	Matrícula de posgrado año del cálculo entre matrícula de posgrado base (2013) menos 1 por 100	CBI	0% (mat. 113)	25% (141)	50% (170)	75% (198)	100% (mat. 226)	N/A	Director de División Consejo Divisional	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de posgrado, CSE
				CSH	0% (mat. 137)	25% (171)	50% (206)	75% (240)	100% (mat. 274)	N/A	Director de División Consejo Divisional	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de posgrado, CSE
				CyAD	0% (mat. 160)	25% (200)	50% (240)	75% (280)	100% (mat. 320)	N/A	Director de División Consejo Divisional	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de posgrado, CSE
	D.1.3.1 Ampliación de matrícula respecto al proyecto de expansión ³⁵	Mide el incremento de alumnos aceptados	Nuevo ingreso del año (n) menos nuevo ingreso año previo (n-1)	CBI	-	-	-	Ingreso de 324 alumnos	Ingreso de 324 alumnos	N/A	Director de División Jefe de Departamento	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales
				CSH	-	-	-	Ingreso de 403 alumnos	Ingreso de 403 alumnos	N/A	Director de División Jefe de Departamento	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales
				CyAD	-	-	-	Ingreso de 273 alumnos	Ingreso de 273 alumnos	N/A	Director de División Jefe de Departamento	Secretaría Académica, Departamentos, Coordinaciones Divisionales
Objetivo 2: Mantener e incrementar la calidad de nuestros planes y programas	D.2.1.1 Tasa de planes de estudio evaluables considerados de calidad (licenciatura).	Mide el porcentaje de planes de estudio de licenciatura considerados de calidad, respecto del total de los planes evaluables a nivel nacional.	Total de planes de estudios acreditados por COPAES y evaluados por CIEES Nivel 1 entre el total de planes evaluables.	CBI	100%	100%	100%	100%	100%	-	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura
				CSH	75%	75%	100%	100%	100%	-	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura
				CyAD	100%	100%	100%	100%	100%	-	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura

³² Los datos consignados para 2013 son los que se encuentran disponibles y fueron reportados por las instancias correspondientes.

³³ Este dígito corresponde al número de meta.

³⁴ Dato promedio anual para las tres divisiones del año reportado.
Equivalencia: N/A (No Aplica) y N/D (No Disponible).

³⁵ El proyecto contempla incrementar la oferta en 5 mil lugares; desde 2016 y hasta 2020 se incorporará anualmente a mil alumnos más hasta cumplir la meta de 5 mil alumnos.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	División	Año						Responsable	Apoyo
					2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 2: Mantener e incrementar la calidad de nuestros planes y programas	D.2.2.1 Tasa de solicitudes de evaluación de PPE por organismos internacionales	Mide el porcentaje de planes de estudio de licenciatura que realizaron solicitud de evaluación ante acreditadoras internacionales	Total de planes de estudios que realizaron solicitud de acreditación entre oferta total de planes por 100	CBI	0	0	50%	50%	50%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, Coordinación de Apoyo Académico
				CSH	0	0	50%	50%	50%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, Coordinación de Apoyo Académico
				CyAD	0	0	66%	66%	66%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, Coordinación de Apoyo Académico
	D.2.3.1 Tasa de planes de estudio evaluables considerados de calidad (posgrado)	Mide el porcentaje de los planes de estudio de posgrado considerados de calidad, respecto del total de los planes.	Total de planes de estudio registrados en el PNPC entre el total de planes de estudio por 100 (posgrado).	CBI	54%	65%	76%	88%	100%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
				CSH	71%	78%	85%	92%	100%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
				CyAD	20%	40%	60%	80%	100%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
	D.2.4.1 Retención de alumnos de licenciatura	Mide la proporción de alumnos por cohorte generacional que continúan en la Universidad al cumplir un año de trayectoria	Matrícula activa de la cohorte al cumplir un año entre matrícula total de la cohorte	CBI	88%	90%	92%	94%	95%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, CSE
				CSH	88%	90%	92%	94%	95%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, CSE
				CyAD	88%	90%	92%	94%	95%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, CSE
	D.2.5.1 Eficiencia terminal en licenciatura ³⁶	Mide el porcentaje de alumnos de licenciatura que terminó con éxito sus estudios por cohorte generacional.	Número de alumnos de licenciatura con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional entre el número total de alumnos de la misma cohorte por 100.	CBI ³⁷	1%	2.5%	5%	7.5%	10%	50%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, CSE
				CSH	10%	12%	13%	14%	15%	50%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, CSE
				CyAD	9%	10%	11%	12.5%	13.5%	50%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de licenciatura, CSE

³⁶ La meta propuesta para el año 2024 es la que propone el Plan de Desarrollo Institucional vigente.

³⁷ Para el caso de CBI, se considerarán 13 trimestres.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	División	Año						Responsable	Apoyo
					2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 2: Mantener e incrementar la calidad de nuestros planes y programas	D.2.5.2 Eficiencia terminal en posgrado (maestría).	Mide el porcentaje de alumnos de posgrado que terminó con éxito sus estudios por cohorte generacional.	Número de alumnos de maestría con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional entre el número total de alumnos de la misma cohorte por 100.	CBI	N/D	32%	36%	40%	44%	60%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
				CSH	N/D	32%	36%	40%	44%	60%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
				CyAD	N/D	32%	36%	40%	44%	60%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
	D.2.5.3 Eficiencia terminal en posgrado (doctorado).	Mide el porcentaje de alumnos de doctorado que terminó con éxito sus estudios por cohorte generacional.	Número de alumnos de doctorado con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional entre el número total de alumnos de la misma cohorte por 100.	CBI	N/D	32%	36%	40%	44%	60%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
				CSH	N/D	32%	36%	40%	44%	60%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
				CyAD	N/D	32%	36%	40%	44%	60%	Director de División Jefe de Departamento	Coordinaciones Divisionales, Coordinadores de posgrado
	D.2.6.1 Alumnos de licenciatura en movilidad ³⁸	Mide el número de alumnos activos que están participando o han participado en programas de movilidad en el año.	Número de alumnos en programas de movilidad.	CBI	17	34	68	136	272	557	Director de División	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, CAA
				CSH	12	24	48	96	192	393	Director de División	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, CAA
				CyAD	32	64	128	256	512	1,049	Director de División	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, CAA
	D.2.6.2 Alumnos de posgrado en movilidad ³⁹	Mide el número de alumnos activos que están participando o han participado en programas de movilidad en el año.	Número de alumnos en programas de movilidad	CBI	3	8	13	18	23	58	Director de División	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Posgrado, CAA
				CSH	0	7	14	21	27	68	Director de División	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Posgrado, CAA
				CyAD	0	8	16	24	32	80	Director de División	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Posgrado, CAA
	D.2.7.1 Tiempo promedio excedente para conclusión de estudios de licenciatura	Reducir el tiempo de permanencia en la Universidad.	Total de trimestres realmente cursados por los egresados en el año reportado.	CBI	21	21	20	19	18,5	13,5	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura
				CSH	16	16	15,5	15,5	15	13,5	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura
				CyAD	17	17	16	16	15,5	13,5	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura

³⁸ Divisiones Académicas, datos para el Informe del Rector General.

³⁹ Dato proporcionado por la divisiones para el Informe 2013 del Rector General.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	División	Año						Responsable	Apoyo
					2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 3: Ampliar la oferta de planes de estudios en licenciatura y posgrado	D.3.1.1 Creación de nuevos planes y programas de estudios de licenciatura	Mide el número de nuevos planes y programas de estudios de licenciatura que se crearon en modalidad escolarizada.	Total de nuevos planes y programas de estudios de licenciatura creados en modalidad escolarizada.	CBI	-	-	-	-	1	1	Director de División Jefes de Departamentos	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
				CSH	-	-	-	1	2	2	Director de División Jefes de Departamentos	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
				CyAD	-	-	-	1	2	2	Director de División Jefes de Departamentos	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
	D.3.1.2 Creación de nuevos planes y programas de estudios de posgrado	Mide el número de nuevos planes y programas de estudios de posgrado que se crearon.	Total de nuevos planes y programas de estudios de posgrado creados.	CBI	-	-	-	-	1	1	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CSC, OEV, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
				CSH ⁴⁰	-	1	1	1	2	2	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CSC, OEV, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
				CyAD	-	-	-	1	2	2	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CSC, OEV, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
	D.3.2.1 Creación de nuevos planes y programas de estudios de licenciatura en modalidades innovadoras	Mide el número de nuevos planes y programas de estudios de licenciatura que se crearon en modalidad a distancia.	Total de nuevos planes y programas de estudios de licenciatura creados en modalidad a distancia.	CBI	-	-	-	-	1	3	Director de División Jefe de Departamento OEV	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CSC, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
				CSH	-	-	-	-	1	2	Director de División Jefe de Departamento OEV	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CSC, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
				CyAD	-	-	-	-	1	1	Director de División Jefe de Departamento OEV	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CSC, Consejo Divisional, Consejo Académico y Colegio Académico
				Interunidad ⁴¹	-	Inicio de los trabajos	Propuesta a Colegio	Operación	-	-	Directores de División OEV, Profesores de ambas unidades	Rectores de Unidad

⁴⁰ Maestría en Derecho.

⁴¹ Licenciatura en Artes en conjunto con la Unidad Cuajimalpa.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	División	Año						Responsable	Apoyo
					2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 4: Apoyar a alumnos de bajos ingresos	D.4.1.1 Becas Pronabes	Mide la proporción de becas otorgadas a los alumnos que cubren el perfil.	Número de alumnos con beca entre alumnos que cuentan con el perfil para obtenerla por 100	CBI	90%	92%	94%	96%	100%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, COD
				CSH	90%	92%	94%	96%	100%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, COD
				CyAD	90%	92%	94%	96%	100%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, COD
	D.4.1.2 Renovación de Becas Pronabes	Mide el porcentaje de renovación de becas otorgadas al cumplir un año	Número de becas otorgadas de primer ingreso por cohorte entre número de becas renovadas al cumplir un año por cien	CBI	33%	40%	47%	54%	66%	75%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, COD
				CSH	33%	40%	47%	54%	66%	75%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, COD
				CyAD	33%	40%	47%	54%	66%	75%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, COD

Objetivos e indicadores: Investigación

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				División	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 5: Fortalecer las áreas y grupos de investigación	1.5.1.1 PTC en Áreas de investigación	Mide el porcentaje de PTC que pertenecen a un área investigación.	Número de PTC registrados en Áreas de investigación en el año entre el número de profesores total de la División por 100.	CBI	52%	52%	53%	56%	60%	75%	Jefe de Departamento	Director de División, Coordinadores
				CSH	50%	52%	53%	56%	60%	75%	Jefe de Departamento	Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento.
				CyAD	32%	40%	50%	56%	60%	75%	Jefe de Departamento	Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento.
	1.5.1.2 Áreas de investigación	Mide el número de Áreas de investigación que se encuentran en activo.	Número de Áreas registradas en el año.	CBI	27	28	29	30	31	35	Jefe de Departamento	Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento.
				CSH	19	20	21	22	23	27	Jefe de Departamento	Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento.
				CyAD	12	13	14	15	16	20	Jefe de Departamento	Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento.
	1.5.2.1 Proyectos de investigación en los que participan alumnos	Mide el porcentaje de proyectos en los que participan los alumnos	Mide el porcentaje de proyectos en los que participan los alumnos entre el total de proyectos	CBI	N/D	20%	30%	40%	50%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CAA
				CSH	N/D	20%	30%	40%	50%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CAA
				CyAD	N/D	20%	30%	40%	50%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, Coordinaciones de Licenciatura, CAA
Objetivo 6: Dar visibilidad y reconocimiento al trabajo de investigación.	1.6.1.1 Patentes	Mide el incremento de los trámites de propiedad intelectual (Patentes)	Número de trámites de propiedad intelectual registradas (Patentes)	CBI	6	6	7	8	10	13	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales, COVI.
				CSH	0	0	1	2	3	5	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales, COVI.
				CyAD	0	1	3	5	7	9	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales, COVI.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	División	Año						Responsable	Apoyo
					2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 6: Dar visibilidad y reconocimiento al trabajo de investigación.	I.6.2.1 Revistas de investigación	Mide el porcentaje de revistas de investigación que pertenecen al padrón del CONACYT índices reconocidos	Número de revistas que pertenecen al padrón índices reconocidos entre el número de revistas de investigación por cien	CBI	0%	0%	100%	100%	100%	100%	Directores de División, Jefes de Departamento y Áreas de Investigación	Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales.
				CSH	16%	32%	66%	100%	100%	100%	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales
				CyAD	0%	0%	50%	100%	100%	100%	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales.
	I.6.3.1 Profesores reconocidos que pertenecen al SNI o al SNC	Mide el total de profesores con más de 200 mil puntos que pertenecen al SNI o SNC	Número de profesores que tiene más de 200 mil puntos que pertenecen al SNI entre el número de profesores que tienen más de 200 mil puntos	CBI	70%	74%	78%	82%	85%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, CAA
				CSH	51%	57%	63%	70%	75%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, CAA
				CyAD	0%	13%	26%	39%	50%	100%	Director de División Jefe de Departamento	Departamentos, Coordinaciones Divisionales, CAA
	I.6.3.2 Profesores en el SNI o SNC	Mide el número de profesores inscritos en el SNI ⁴² o SNC	Número de profesores de tiempo completo inscritos en el SNI o SNC en el año.	CBI	107	140	162	186	212	281	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento, CAA.
				CSH	101	132	152	174	198	235	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento, CAA.
				CyAD ⁴³	9	12	14	16	18	57	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinadores Divisionales, Departamento, CAA.
	I.6.4.1 Áreas y grupos de investigación reconocidas externamente	Mide el número de Áreas y grupos de investigación que tienen reconocimiento de Cuerpos Académicos Consolidados	Número de Cuerpos Académicos consolidados en el Módulo REGCA en el año.	CBI	8	9	17	18	18	20	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinador Divisional de Planeación , Departamento, COPLAN.
				CSH	7	11	17	19	19	21	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinador Divisional de Planeación , Departamento, COPLAN.
				CyAD	1	3	3	4	4	7	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinador Divisional de Planeación , Departamento, COPLAN.

⁴² Actualmente, estamos en el 23.1% a nivel Unidad SNI. La meta en el PDI para 2013 era del 38%, para el 2024 es de 60%.

⁴³ Para la División de CyAD también se considera el Sistema Nacional de Creadores (SNC).

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				División	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 6: Dar visibilidad y reconocimiento al trabajo de investigación.	I.6.4.2 Áreas y grupos de investigación reconocidas externamente	Mide el número de Áreas y grupos de investigación que tienen reconocimiento de Cuerpos Académicos en consolidación	Número de Cuerpos Académicos en consolidación en el Módulo REGCA en el año.	CBI	10	10	14	18	18	20	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinador Divisional de Planeación, Departamento, COPLAN.
				CSH	11	11	14	22	22	24	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinador Divisional de Planeación, Departamento, COPLAN.
				CyAD	2	6	11	17	18	20	Jefe de Departamento	Rector de Unidad, Director de División, Coordinador Divisional de Planeación, Departamento, COPLAN.
	I.6.4.3 Redes Temáticas de Colaboración Académica	Mide el número de Redes iniciadoras	Número de Cuerpos Académicos que son iniciadores de una Red	CBI	4	7	7	7	8	12	Cuerpo Académico	Rector de Unidad, Director de División, Jefe de Departamento, Departamento, CSA, COPLAN
				CSH	4	6	6	6	7	11	Cuerpo Académico	Rector de Unidad, Director de División, Jefe de Departamento, Departamento, CSA, COPLAN
				CyAD	1	3	3	3	4	7	Cuerpo Académico	Rector de Unidad, Director de División, Jefe de Departamento, Departamento, CSA, COPLAN
Objetivo 7: Aprovechar las capacidades institucionales para acceder a fondos nacionales e internacionales para el desarrollo de investigación	I.7.1.1 Financiamiento externo a los proyectos de investigación	Reporta el monto de recursos provenientes de convenios de colaboración con organismos públicos, de los sectores social y privado ⁴⁴	Total de ingresos provenientes de convenios firmados con organismos públicos y sector social y privado.	CBI	33 mdp	39.6 mdp	42.9 mdp	46.2 mdp	49.5 mdp	112.5 mdp	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Rector de Unidad, Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales, Departamento, COVI, CAA, COPLAN.
				CSH	14 mdp	18.2 mdp	19.6 mdp	21 mdp	22.4 mdp	50.9 mdp	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Rector de Unidad, Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales, Departamento, COVI, CAA, COPLAN.
				CyAD	5 mdp	7.5 mdp	8.5 mdp	9 mdp	9.5 mdp	21.5 mdp	Profesor de Tiempo Completo y/o Área de Investigación	Rector de Unidad, Director de División, Jefe de Departamento, Coordinadores Divisionales, Departamento, COVI, CAA, COPLAN.

⁴⁴ El incremento de recursos de CBI, CSH, CYAD será de un 50%, 60% y 90% respectivamente al 2017.

Objetivos e indicadores: Preservación y Difusión de la cultura

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				División	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 8: Fortalecer la presencia de la UAM-A en la sociedad	P.8.1.1 Programas y series de radio producidos por la Unidad	Mide el número de programas y series de radio desarrollados en la Unidad.	Número de programas de radio realizados al año.	CBI	-	22	22	22	22	33	Director de la División	Coordinaciones y Departamentos
				CSH	14	22	22	22	22	33	Director de la División	Coordinaciones y Departamentos
				CyAD	-	22	22	22	22	33	Director de la División	Coordinaciones y Departamentos
				Rectoría	-	13	16	29	32	45	Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Extensión Universitaria Coordinación de Apoyo Académico Coordinación de Vinculación Coordinación de Docencia Oficina de Educación Virtual Atención y Seguimiento a Egresados
				Secretaría	-	3	7	9	13	16	Secretaría	Coordinaciones administrativas y Oficinas dependientes
	P.8.1.2 Programas y series de televisión	Transmisión de eventos académicos a través de livestream (cyad.tv)	Número de eventos transmitidos a través de la plataforma	CyAD	19	25	30	35	40	46	Director de la División Jefe de Departamento	Departamentos, Servicio Social, Rectoría y Secretaría de Unidad
Objetivo 9: Fortalecer el sentido de comunidad en la UAM-A	P.9.1.1 Producción editorial digital	Mide el número de libros editados en formato electrónico	Número de libros electrónicos editados	CBI	0	4	8	12	16	20	Director de la División	Comisión Dictaminadora Divisional, Coordinaciones de Licenciatura y Departamentos
				CSH	0	4	8	12	16	20	Director de la División	Comisión Dictaminadora Divisional, Coordinaciones de Licenciatura y Departamentos
				CyAD	0	4	8	12	16	20	Director de la División	Comisión Dictaminadora Divisional, Coordinaciones de Licenciatura y Departamentos
				Rectoría	0	6	12	24	36	48	Coordinación General de Desarrollo Académico	Comisión Dictaminadora de la Unidad, Coordinación de Extensión Universitaria
	P.9.2.1 Sentido de comunidad universitaria ⁴⁵	Grado de apropiación de la UAM-A por parte de la Comunidad Universitaria	Número de eventos que fomenten la convivencia universitaria	CBI	45	48	51	54	57	60	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				CSH	45	48	51	54	57	60	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				CyAD	72	76	81	86	91	100	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				Rectoría	51	60	60	60	60	60	Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Extensión Universitaria Coordinación de Servicios Universitarios

⁴⁵ Dato proveniente del concentrado para el Informe del Rector General, se han considerado todas aquellas actividades extracurriculares y que abordan talleres, presentaciones, coloquios, seminarios, simposios y visitas que fomenten el sentido de pertenencia e interacción entre los universitarios.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				División	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 9: Fortalecer el sentido de comunidad en la UAM-A	P.9.3.1 Difusión cultural (talleres)	Mide el número de talleres culturales que ofrece la Unidad	Número de talleres culturales	Rectoría	4	8	10	12	14	16	Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Extensión Universitaria
	P.9.3.2 Difusión cultural (participantes)	Mide el porcentaje de participación de la comunidad universitaria en la oferta cultural que propone la Unidad ⁴⁶	Participantes en los distintos talleres culturales entre el total de la matrícula activa por 100	Rectoría	38%	44%	50%	56%	62%	80%	Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinaciones Divisionales Departamentos Coordinación de Extensión Universitaria
	P.9.4.1 Difusión científica (eventos)	Mide el número de eventos desarrollados en relación a actividades de divulgación científica y tecnológica	Número de actividades de divulgación científica y tecnológica.	CBI	10	15	20	25	30	50	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				CSH	N/D	5	10	10	10	10	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				CyAD	3	6	12	20	26	34	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				Rectoría	15	20	20	20	20	20	Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Extensión Universitaria
	P.9.4.2 Difusión científica (participantes)	Mide la participación de la comunidad universitaria en las actividades de difusión científica y tecnológica. ⁴⁷	Participantes en la oferta de actividades de difusión científica y tecnológica.	CBI	627	752	902	1,083	1,300	1,820	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				CSH	N/D	300	360	432	518	726	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				CyAD	550	660	792	950	1,141	1,597	Director de la División	Coordinaciones Divisionales, Departamentos
				Rectoría	650	715	786	864	951	1,046	Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Extensión Universitaria

⁴⁶ Para el cálculo se consideró la matrícula promedio anual y el número de asistentes reportados por la CEU para el Informe del Rector General 2013 y se considera un incremento del 6% anual.

⁴⁷ Se toma como base el dato reportado por las instancias correspondiente para el Informe del Rector General relativo al número de participantes en ferias científicas y tecnológicas y se considera un incremento anual para las divisiones académicas del 20% y para la Rectoría del 10% anual.

Objetivos e indicadores: Vinculación

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	División	Año						Responsable	Apoyo
					2013	2014	2015	2016	2017	2024 ²		
Objetivo 10: Fortalecer la vinculación de la UAM-A con la sociedad	V.10.1.1 Proyectos de vinculación con organismos sociales ⁴⁸	Mide la capacidad de la UAM-A de vincularse mediante proyectos suscritos con organismos sociales a nivel local, regional y nacional.	Número de proyectos registrados	CBI	0	5	6	7	10	15	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				CSH	1	5	6	7	10	15	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				CyAD	1	4	5	6	8	12	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				Rectoría	2	3	3	4	4	6	Rectoría de Unidad, Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Vinculación
	V.10.2.1 Proyectos de asesoría, resolución de problemas y servicios tecnológicos ⁴⁹	Mide la capacidad de la UAM-A de vincularse mediante proyectos de asesoría, resolución de problemas y de servicios tecnológicos suscritos con empresas públicas y privadas.	Número de proyectos de asesoría, resolución de problemas y de servicios tecnológicos firmados y vigentes del año entre el total del año anterior menos uno por cien.	CBI	47	52	57	63	69	83	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				CSH	3	10	15	20	25	35	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				CyAD	2	4	8	12	16	24	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				Rectoría	1	2	4	8	8	8	Rectoría de Unidad, Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Vinculación
				Secretaría	1	2	3	3	3	3	Secretaría de la Unidad, Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Vinculación
	V.10.2.2 Monto de los proyectos firmados ⁵⁰	Mide el monto de los recursos obtenidos a través de proyectos de vinculación con empresas.	Sumatoria de los montos de los proyectos de vinculación de un año dado.	CBI	8.1 mdp	10.5 mdp	12.1 mdp	13.7 mdp	16.2 mdp	36.8 mdp	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				CSH	5.2 mdp	8.8 mdp	10.4 mdp	11.4 mdp	13 mdp	29.5 mdp	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				CyAD	42 mil	1 mdp	2.1 mdp	3.1 mdp	4.2 mdp	9.6 mdp	Director de la División	Coordinación de Vinculación
				Rectoría	250 mil	750 mil	1 mdp	1.25 mdp	1.5 mdp	3.4 mdp	Rectoría de Unidad, Coordinación General de Desarrollo Académico	Coordinación de Vinculación

48 Se propone crear un proyecto por departamento al comenzar el plan y tener 2 proyectos por departamento al 2017. Para 2014 se considera la a número absoluto debido a que no hay una base sobre la cual se pueda calcular el incremento. Para los siguientes periodos se establece el incremento relativo, en paréntesis se reporta el número absoluto de proyectos.

49 Para 2012, en Iztapalapa hubo un convenio por cada 2.5 profesores. La meta propone que en 2017 Azcapotzalco tenga un convenio por cada diez profesores (en la actualidad hay uno por cada 20). Datos tomados del anuario de la Rectoría General.

50 El incremento de recursos de CBI, CSH y CYAD será de un 100%, 150% y 10,000% respectivamente al 2017.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				División	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024 ²		
Objetivo 10: Fortalecer la vinculación de la UAM-A con la sociedad	V.10.3.1 Catálogo de servicios de la UAM-A	Concentrado del conjunto de servicios que proporciona la UAM-A a los sectores público, social y privado.	Porcentaje de avance en el desarrollo del Catálogo de Servicios de la UAM-A y actualización del mismo.	CBI	-	100%	100%	100%	100%	100%	Director de la División	Coordinaciones Divisionales
				CSH	-	100%	100%	100%	100%	100%	Director de la División	Coordinaciones Divisionales
				CyAD	-	100%	100%	100%	100%	100%	Director de la División	Coordinaciones Divisionales
				Rectoría	-	100%	100%	100%	100%	100%	Coordinación General de Desarrollo Académico Oficina de Comunicación de la Unidad	Coordinación de Vinculación, Coordinación de Apoyo Académico

Objetivos e indicadores: Apoyo Institucional

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				Entidad	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 11: Consolidar la sustentabilidad de nuestro espacio	A.11.1.1	Capacidad de procesamiento de aguas residuales	Mide la generación de agua tratada	Secretaría	3,600 m3	3,800 m3	4,000 m3	7,220 m3	7,400 m3	10,000 m3	Secretaría de Unidad	Oficina de Gestión Ambiental
				CBI							División de Ciencias Básicas e Ingeniería	Departamento de Energía
	A.11.2.1	Consumo anual de kilowatt de energía	Mide el consumo anual de kilowatt de energía	Secretaría, Divisiones Académicas	4.1 millones de Kw	4.05 millones de Kw	4 millones de Kw	3.95 millones de Kw	3.9 millones de Kw	3.6 millones de Kw	Secretaría de Unidad	Departamento de Energía, Coordinación de Auxiliares, Oficina de Gestión Ambiental I
Objetivo 12: Procurar que las instancias de apoyo admin. coadyuven al desempeño de las funciones sustantivas	A.12.1.1	Servicios Administrativos ⁵¹	Mide el porcentaje de servicios revisados	Secretaría	N/D	25%	50%	75%	100%	100%	Secretaría de Unidad	Coordinaciones Administrativas dependientes de la Secretaría
	A.12.1.2	Servicios Administrativos Automatizados ⁵²	Mide el número de procesos automatizados	Secretaría	3	4	5	6	7	12	Secretaría de Unidad	Coordinaciones Administrativas dependientes de la Secretaría
	A.12.2.1	Mantenimiento preventivo y correctivo	Mide la proporción del presupuesto ejercido en mantenimiento preventivo y correctivo	Secretaría	5%	5%	5%	5%	5%	5%	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos, Coordinación de Servicios Auxiliares

⁵¹ Servicios Administrativos de la Secretaría Unidad para servicio de la comunidad universitaria.

⁵² Servicios Administrativos de la Secretaría Unidad para servicio de la comunidad universitaria.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				Entidad	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 12: Procurar que las instancias de apoyo admin. coadyuven al desempeño de las funciones sustantivas	A.12.2.2 Mantenimiento preventivo	Mide la proporción del presupuesto ejercido en mantenimiento preventivo	Presupuesto ejercido en mantenimiento preventivo en el año (n) entre el presupuesto total ajustado de Otros Gastos de operación, Mantenimiento e Inversión en el año por 100	CBI	50%	52.5%	55%	57.5%	60%	70%	División de Ciencias Básicas e Ingeniería	Departamentos
				CSH	70%	73.7%	77.5%	81.2%	85%	90%	División de Ciencias Sociales y Humanidades	Departamentos
				CyAD	35%	38.7%	42.5%	46.2%	50%	60%	División de Ciencias y Artes para el Diseño	Departamentos
	A.12.2.3 Mantenimiento o correctivo	Mide la proporción del presupuesto en mantenimiento correctivo respecto del total del mantenimiento	Presupuesto ejercido en mantenimiento correctivo en el año (n) entre el mantenimiento total por 100	CBI	50%	47.5%	45%	42.5%	40%	30%	División de Ciencias Básicas e Ingeniería	Departamentos
				CSH	30%	26.2%	22.5%	18.7%	15%	10%	División de Ciencias Sociales y Humanidades	Departamentos
				CyAD	65%	61.2%	57.5 %	53.7%	50%	40%	División de Ciencias y Artes para el Diseño	Departamentos

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				Entidad	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 12: Procurar que las instancias de apoyo admin. coadyuven al desempeño de las	A.12.3.1 Programación de construcciones	Reporte de elaboración de un documento anual que contiene el número, calendarización y características de las construcciones.	Documento elaborado y actualizado	Secretaría	1	1	1	1	1	1	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos
Objetivo 13: Mejorar la seguridad personal y colectiva	A.13.1.1 Lámparas de alta eficiencia	Mide el porcentaje de sustitución de lámparas de alta eficiencia (LED) colocadas en la Unidad.	Número de lámparas sustituidas entre el total de lámparas por cien	Secretaría	N/D	25%	50%	75%	100%	100%	Secretaría de Unidad	Coordinación de Servicios Auxiliares, Oficina de Gestión Ambiental
	A.13.2.1 Sistemas de ⁵³ acceso	Sistemas de ingreso confiables en las instalaciones de la Unidad	Número de sistemas habilitados	Secretaría	3	3	4	4	5	7	Secretaría de Unidad	Coordinación de Servicios Auxiliares
	A.13.3.1 Mantenimiento Mayor (Rigidización edificio "G")	Mide el porcentaje de avance de la rigidización	Porcentaje de avance de la rigidización del edificio "G"	Secretaría	5%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos
	A.13.3.2 Mantenimiento Mayor (Rigidización edificio "C")	Mide el porcentaje de avance de la rigidización	Porcentaje de avance de la rigidización del edificio "C"	Secretaría	5%	10%	100%	N/A	N/A	N/A	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos

⁵³ Se consideran un sistema integral de acceso: 1) vehicular, 2) peatonal, 3) aulas electrónicas, 4) laboratorios y talleres y 5) oficinas administrativas.

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
				Entidad	Año						Responsable	Apoyo
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula		2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 14: Ofrecer mejores condiciones de infraestructura a la comunidad	A.14.1.1 Habilitación de edificios	Habilitar plantas 3 y 4 del edificio "W"	Porcentaje de avance de habilitación	Secretaría	-	50%	100%	N/A	N/A	N/A	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos
	A.14.2.1 Construcción en Obra Nueva ("R-bis")	Mide el porcentaje de avance de construcción de obra nueva	Porcentaje de avance de construcción de edificio "R-bis" (deportes)	Secretaría	5%	-	100%	N/A	N/A	N/A	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos
	A.14.3.1 Remodelación (auditorio)	Mide la el porcentaje de avance de remodelación	Porcentaje de avance de remodelación del Auditorio Incalli	Secretaría	5%	25%	100%	N/A	N/A	N/A	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos
	A.14.4.1 Remodelación (Plaza Roja)	Mide la el porcentaje de avance de remodelación	Porcentaje de avance de remodelación de la Plaza Roja	Secretaría	5%	25%	100%	N/A	N/A	N/A	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos
	A.14.5.1 Construcción en Obra Nueva (edificio "A")	Mide el porcentaje de avance de construcción de obra nueva	Porcentaje de avance de construcción edificio "A"	Secretaría	5%	-	45%	100%	N/A	N/A	Secretaría de Unidad	Coordinación de Espacios Físicos
Objetivo 15: Ampliar el espacio de la Unidad para ofrecer más servicios académicos.	A.15.1.1 Patrimonio universitario ⁵⁴ (terreno A)	Acrecentar el patrimonio universitario para licenciatura, posgrado e investigación	Fase del proyecto de terreno A	Secretaría	-	Adquisición	Construcción	Construcción/Operación	Conservación y mantenimiento	Conservación y mantenimiento	Rectoría de Unidad	Secretaría de Unidad Coordinaciones Divisionales de Planeación
	A.15.2.1 Patrimonio universitario ⁵⁵ (terreno B)	Acrecentar el patrimonio universitario para licenciatura, posgrado e investigación	Fase del proyecto de terreno B	Secretaría	-	-	Adquisición	Construcción	Construcción/Operación	Conservación y mantenimiento	Rectoría de Unidad	Secretaría de Unidad Coordinaciones Divisionales de Planeación

⁵⁴ Proyecto A: Terreno Chrysler, Proyecto B: Terreno CFE y Proyecto C: Terreno RTP.

⁵⁵ Proyecto A: Terreno Chrysler, Proyecto B: Terreno CFE y Proyecto C: Terreno RTP.

	A.15.3.1 Patrimonio universitario ⁵⁶ (terreno C)	Acrecentar el patrimonio universitario para licenciatura, posgrado e investigación	Fase del proyecto de terreno C	Secretaría	-	-	-	Adquisición	Construcción	Operación, conservación y mantenimiento	Rectoría de Unidad	Secretaría de Unidad Coordinaciones Divisionales de Planeación
--	---	--	--------------------------------	------------	---	---	---	-------------	--------------	---	--------------------	---

Objetivo/Indicador				Metas							Participantes	
Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Entidad	Año						Responsable	Apoyo
					2013	2014	2015	2016	2017	2024		
Objetivo 16: Fortalecer las acciones en materia de transparencia	A.16.1.1 Transparencia	Elaboración de página de Transparencia de la Unidad Azcapotzalco	Porcentaje de avance de construcción de página web	Secretaría	N/A	50%	75%	100%	100%	100%	Secretaría de Unidad	Coordinación de Servicios de Cómputo
Objetivo 17: Mejorar y completar nuestra legislación	A.17.5.1 Propuestas de legislación ante Colegio Académico ⁵⁷	Número de propuestas para adecuar o modificar la legislación ante Colegio Académico	Mide el número de propuestas turnadas al Colegio Académico	Rectoría	N/A	0	2	2	3	N/A	Rectoría de Unidad Colegio Académico	Consejo Académico

⁵⁶ Proyecto A: Terreno Chrysler, Proyecto B: Terreno CFE y Proyecto C: Terreno RTP.

⁵⁷ El conjunto de propuestas es: 1) revalorar la docencia en el RIPPPA y TIPPA, 2) contribuir a una renovación de carrera académica, 3) establecer un programa de renovación de la planta académica, 4) establecer la figura de Ombudsman, 5) expedición de políticas de vinculación.

GLOSARIO

Estrategia. Las estrategias definen los medios para lograr los objetivos de la Universidad. Responden a la pregunta ¿cómo se alcanzarán los objetivos?

Indicador. El indicador es, generalmente, una expresión cuantitativa de un fenómeno determinado. En la mayoría de los casos expresa una relación entre dos variables.

Marco axiológico. Conjunto de valores que orientan el quehacer de la Universidad.

Identidad digital. Es la verificación de la identidad en línea utilizando tecnologías emergentes centradas en el usuario.

Meta. Las metas son propósitos que se desean alcanzar con base en la puesta en marcha de estrategias, acciones y programas. Definen qué es lo que se quiere lograr.

Misión. Se trata de un enunciado sintético de la razón de ser de la Universidad.

Objetivo. Los objetivos señalan estados deseables o resultados que se espera alcanzar.

Plan de Desarrollo. Documento que contiene orientaciones generales de desarrollo para la Universidad en el futuro mediano e inmediato.

Planeación. Consiste en la sistematización y orientación de acciones a corto, mediano y largo plazo con el fin de alcanzar el objeto de la Universidad, mediante la fijación de políticas, objetivos, metas, estrategias y criterios de evaluación.

Presupuesto. Herramienta de gestión que presenta los gastos y los ingresos en un periodo de tiempo determinado. La Universidad agrupa los gastos por tipo, partida presupuestal, programa institucional y proyectos formulados.

Visión. Señala la dirección que debe seguir la Universidad, el punto en que espera estar situada en el futuro.

SIGLAS

ANUIES. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

CBI. Ciencias Básicas e Ingeniería.

CELEX. Coordinación de Estudios de Lenguas Extranjeras

CGDA. Coordinación General de Desarrollo Académico.

COD. Coordinación de Docencia.

CONACYT. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

COPAES. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior.

CSE. Coordinación de Sistemas Escolares.

CSH. Ciencias Sociales y Humanidades.

CyAD. Ciencias y Artes para el Diseño.

IES. Instituciones de Educación Superior.

IMPI. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

ISO. Organización Internacional de Normalización.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PDI. Plan de Desarrollo Institucional.

PIHASU. Plan Institucional hacia la Sustentabilidad.

PNPC. Programa Nacional de Posgrados de Calidad.

PPE. Planes y programas de estudio.

PROMDyA. Programa Multidisciplinario Diseño y Artesanías.

PROMEPA. Programa para el mejoramiento del profesorado.

PRONABES. Programa Nacional de Becas para Educación Superior.

PTC. Profesores de tiempo completo.

REGCA. Módulo de registro de cuerpos académicos.

RIPPPA. Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico.

RTP. Red de Transportes de Pasajeros del D.F.

SEP. Secretaría de Educación Pública.

SNC. Sistema Nacional de Creadores.

SNI. Sistema Nacional de Investigadores.

TIPPA. Tabulador para Ingreso y Promoción del Personal Académico.

UAM-A. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

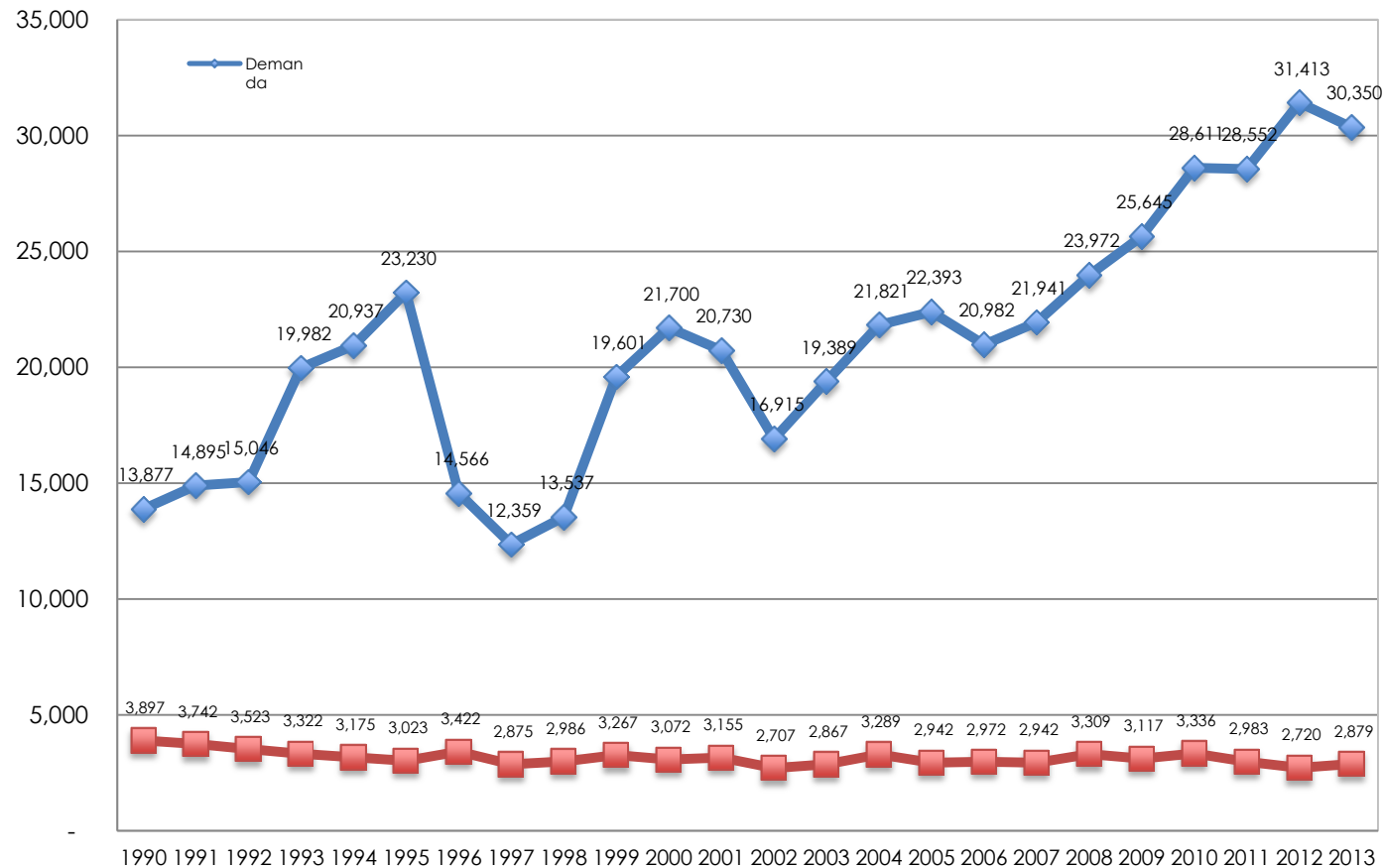
UEA. Unidad de Enseñanza Aprendizaje.

UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad

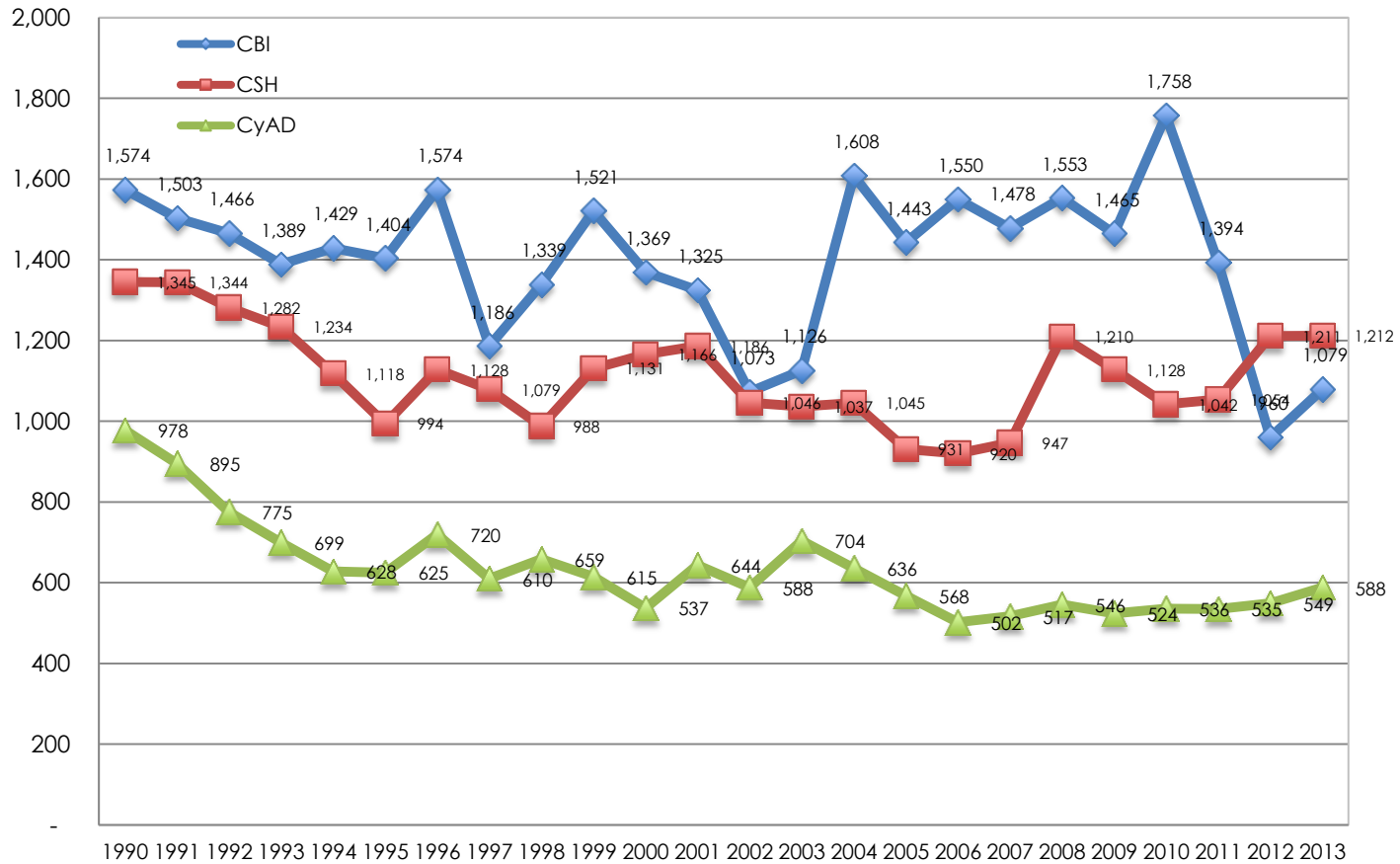
Anexo Gráfico

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco Demanda-Ingreso 1990-2013

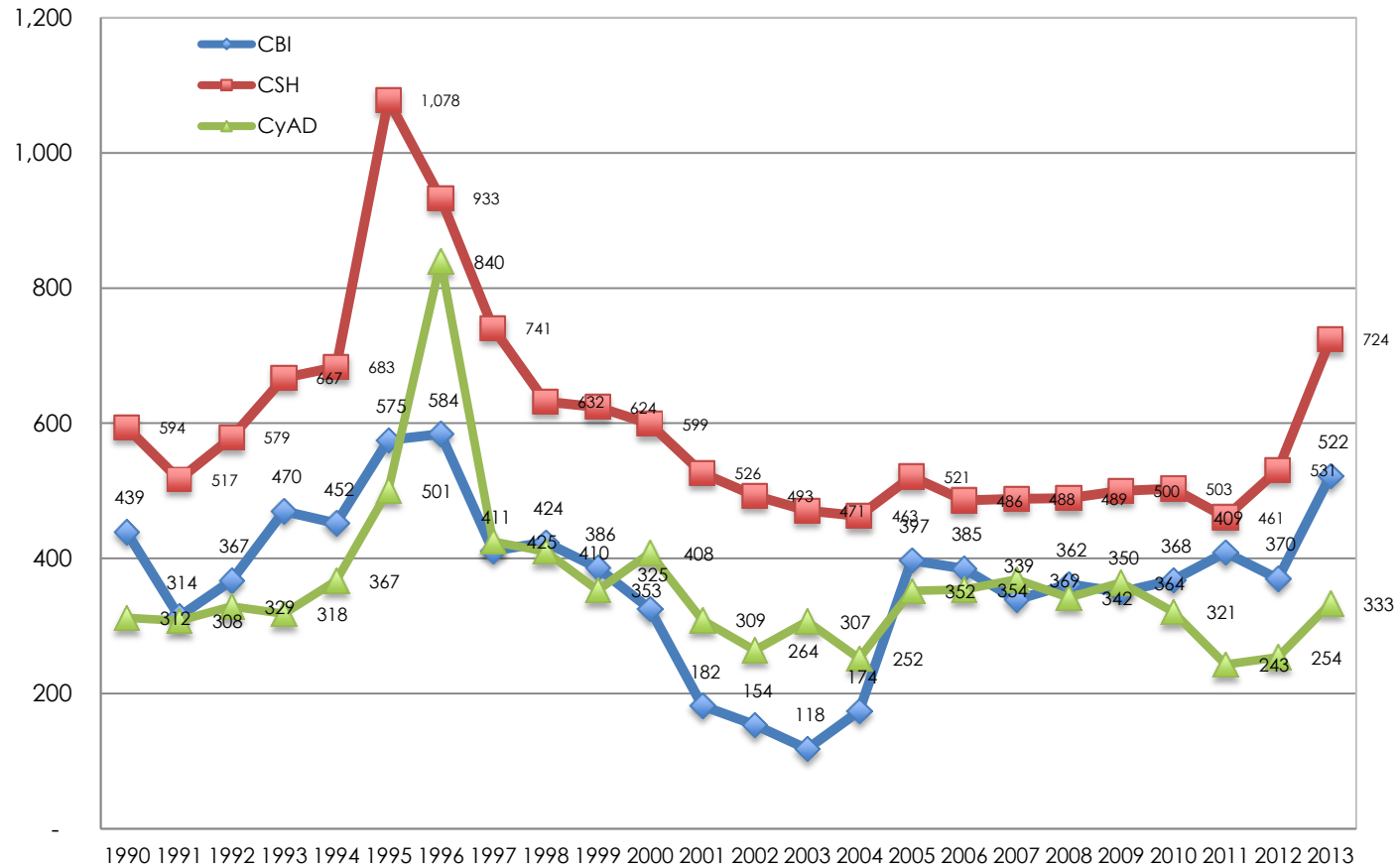


Nota. Para todas las gráficas se tomaron datos de los anuarios de la Rectoría General (demanda, ingreso y egreso) y de la Rectoría de la Unidad (nuevo ingreso por división y matrícula).

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco Nuevo ingreso por División 1990-2013



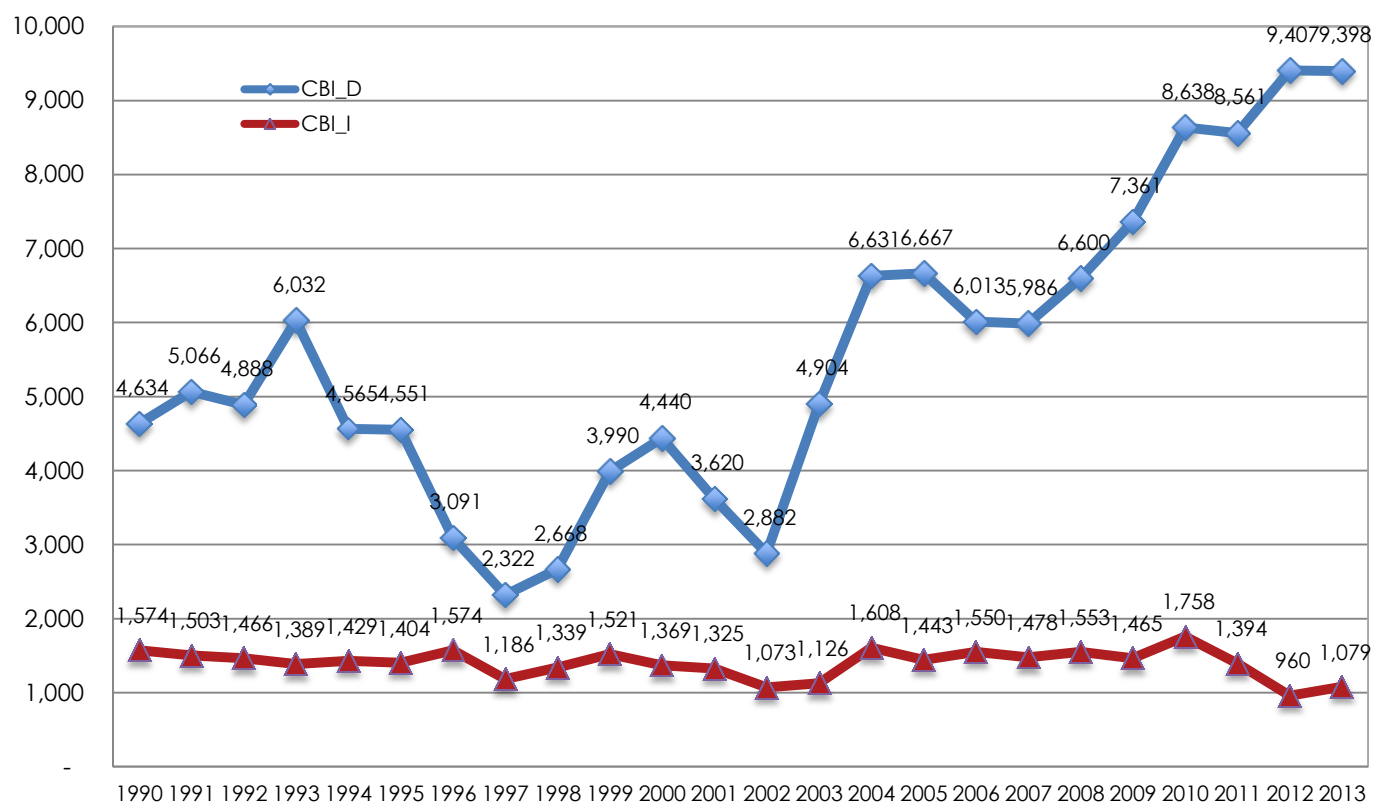
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco Egreso por División 1990-2013



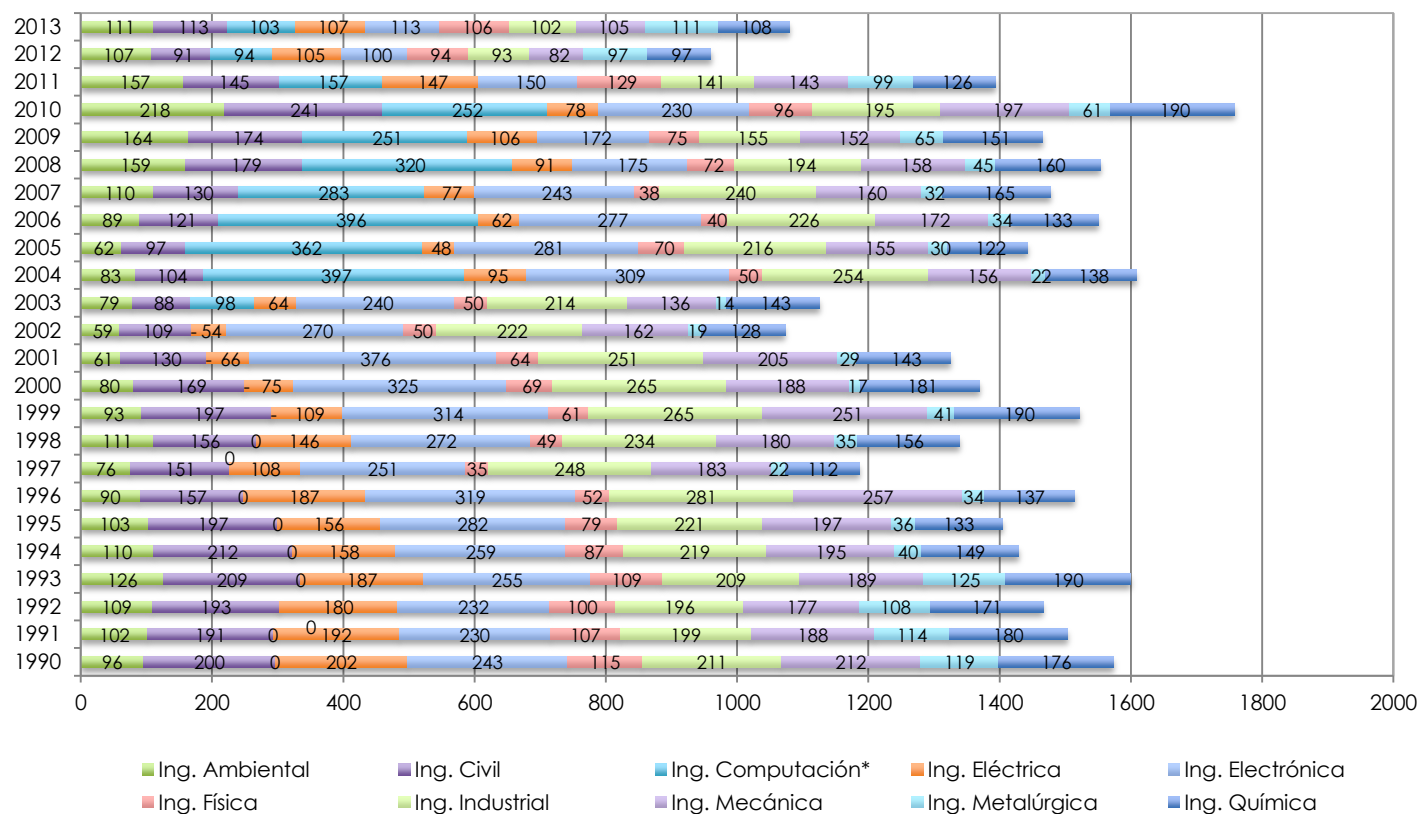
Anexo Gráfico

División de Ciencias Básicas e Ingeniería

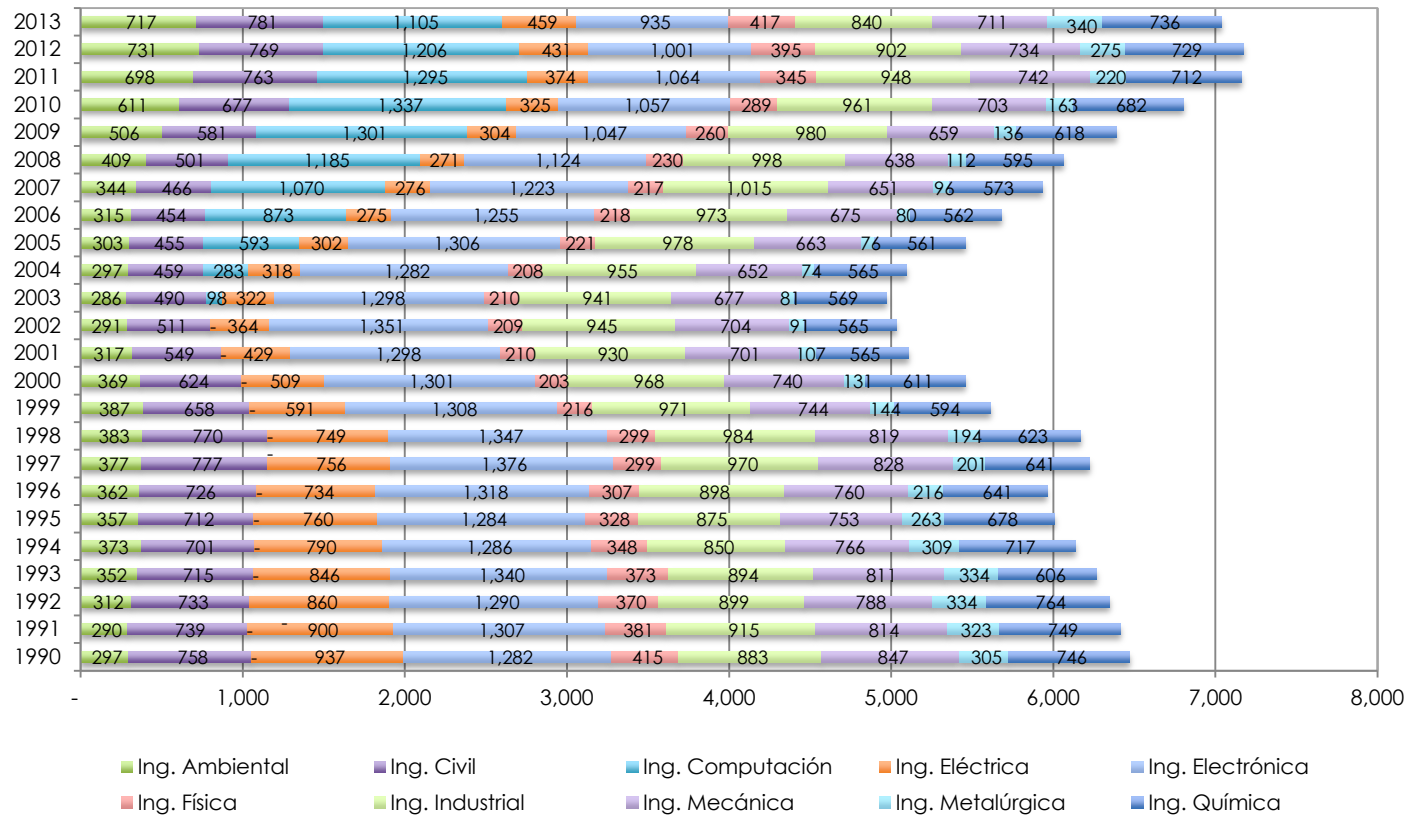
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Básicas e Ingeniería
Demanda-Ingreso 1990-2013



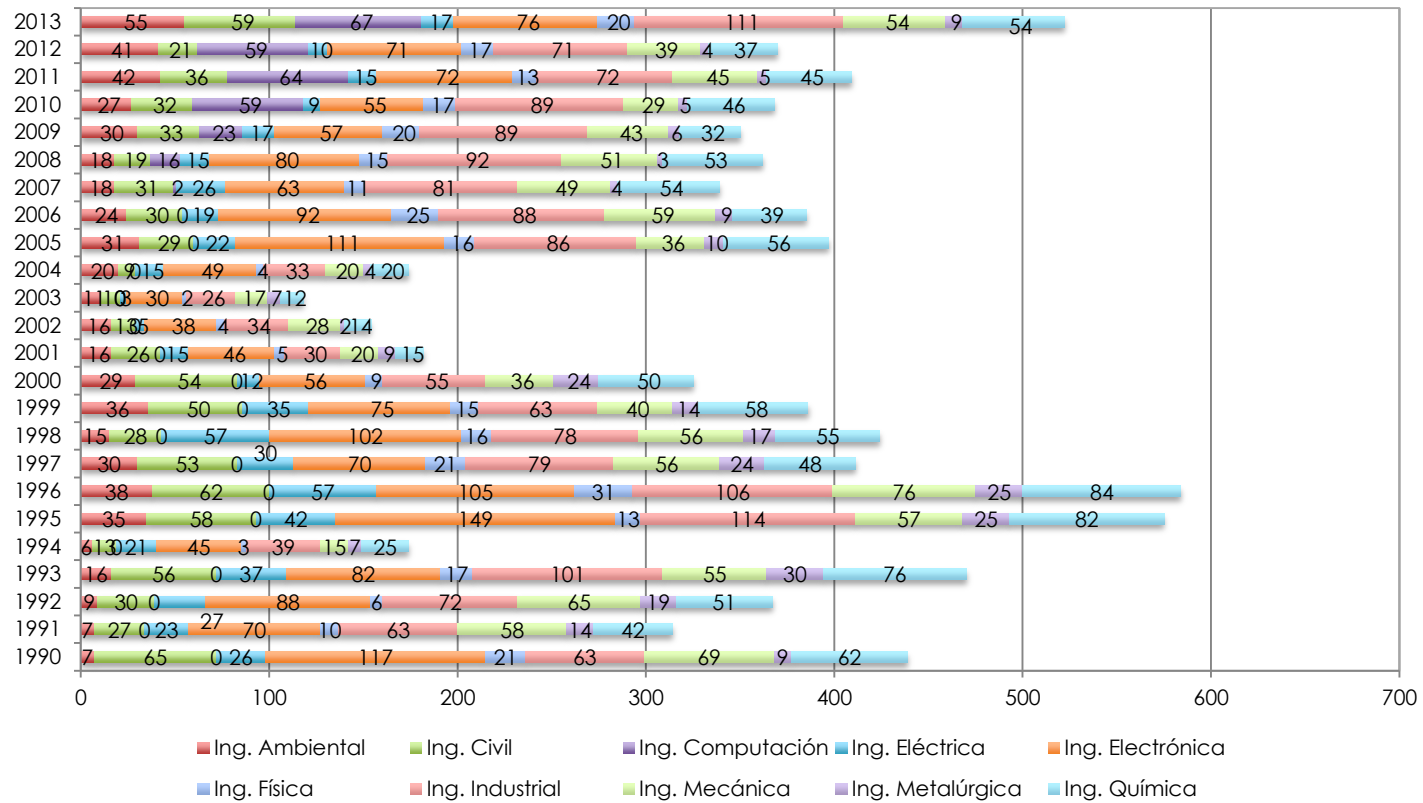
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Básicas e Ingeniería
Nuevo Ingreso 1990-2013



Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Básicas e Ingeniería
Matrícula 1990-2013



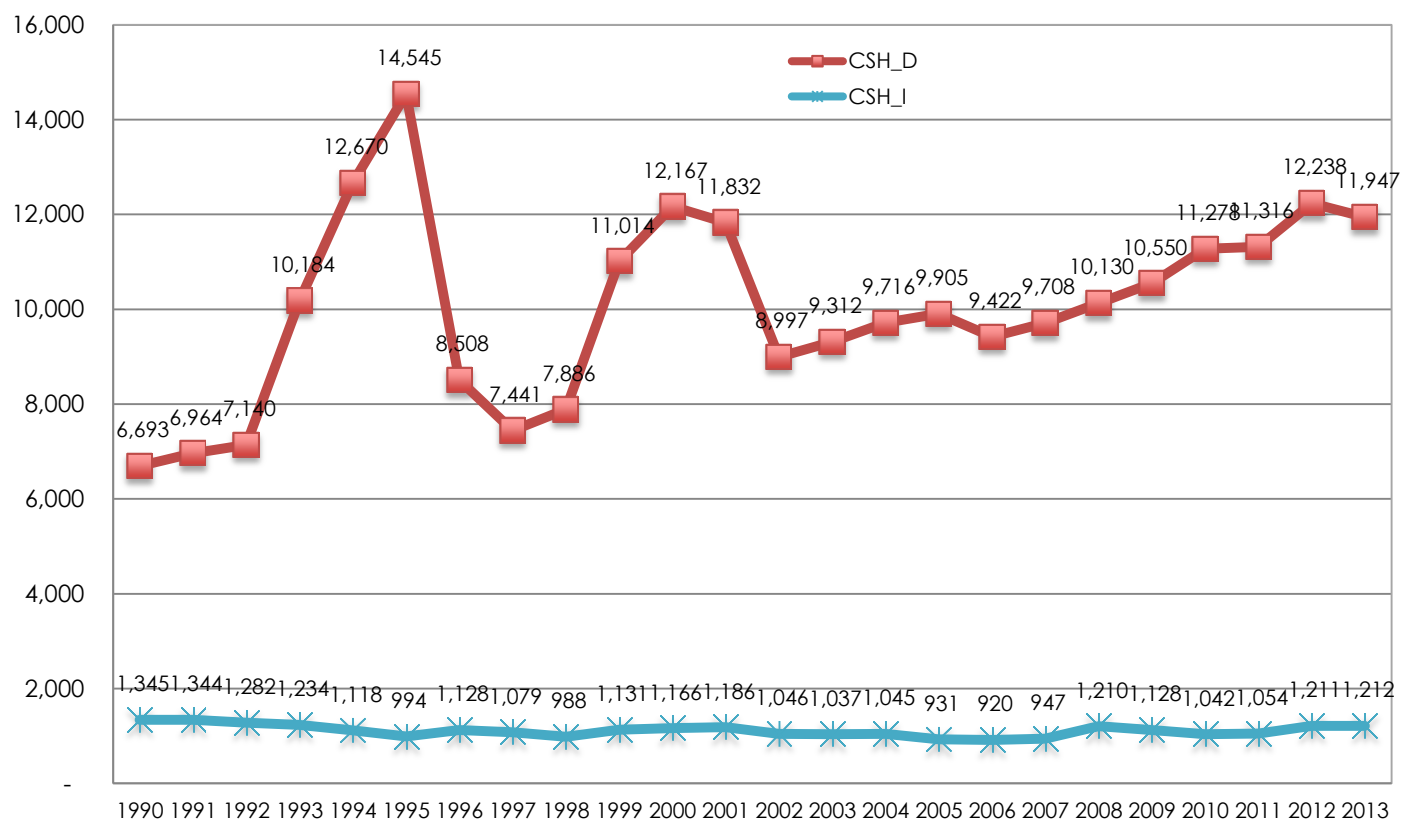
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Básicas e Ingeniería
Egresados 1990-2013



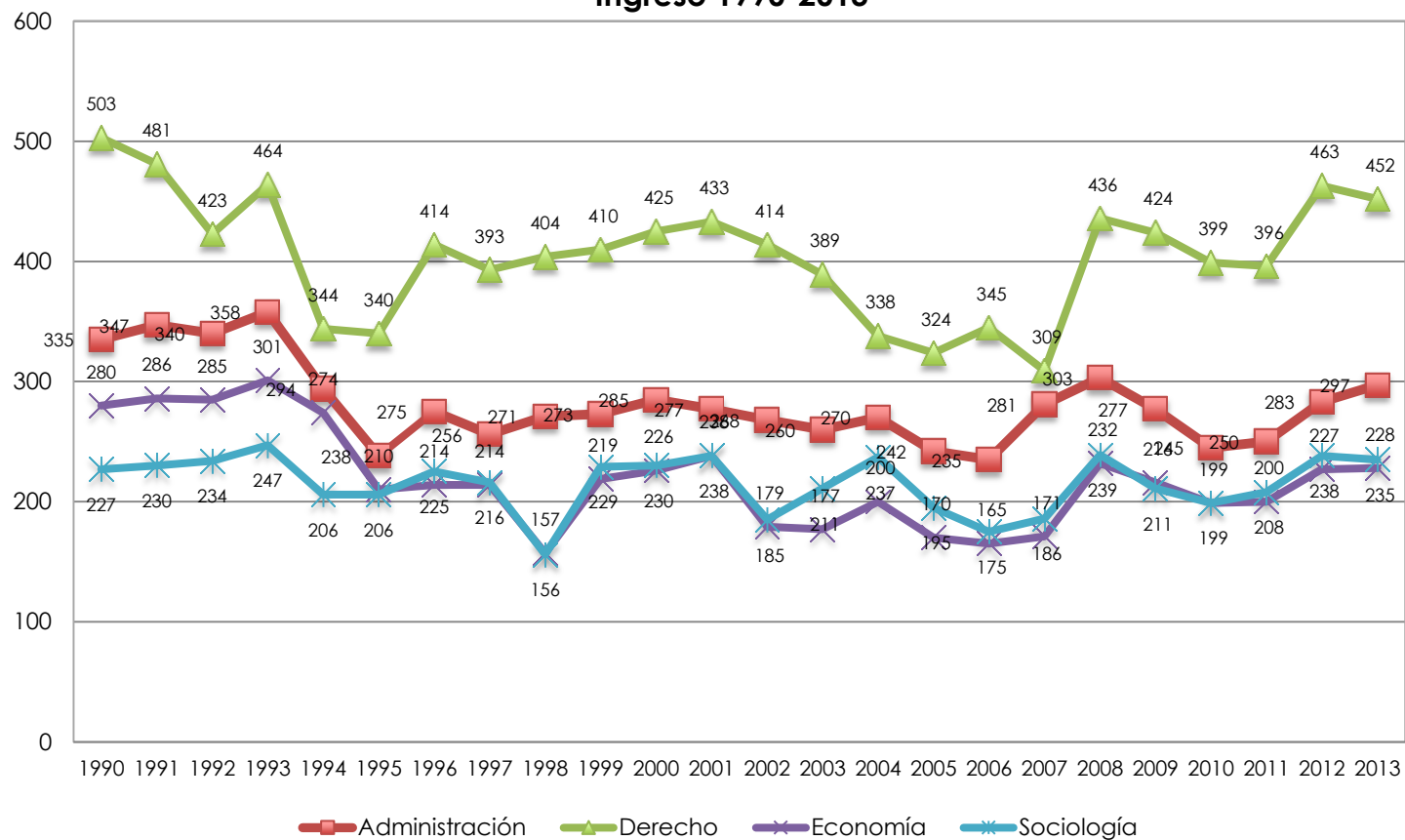
Anexo Gráfico

División de Ciencias Sociales y Humanidades

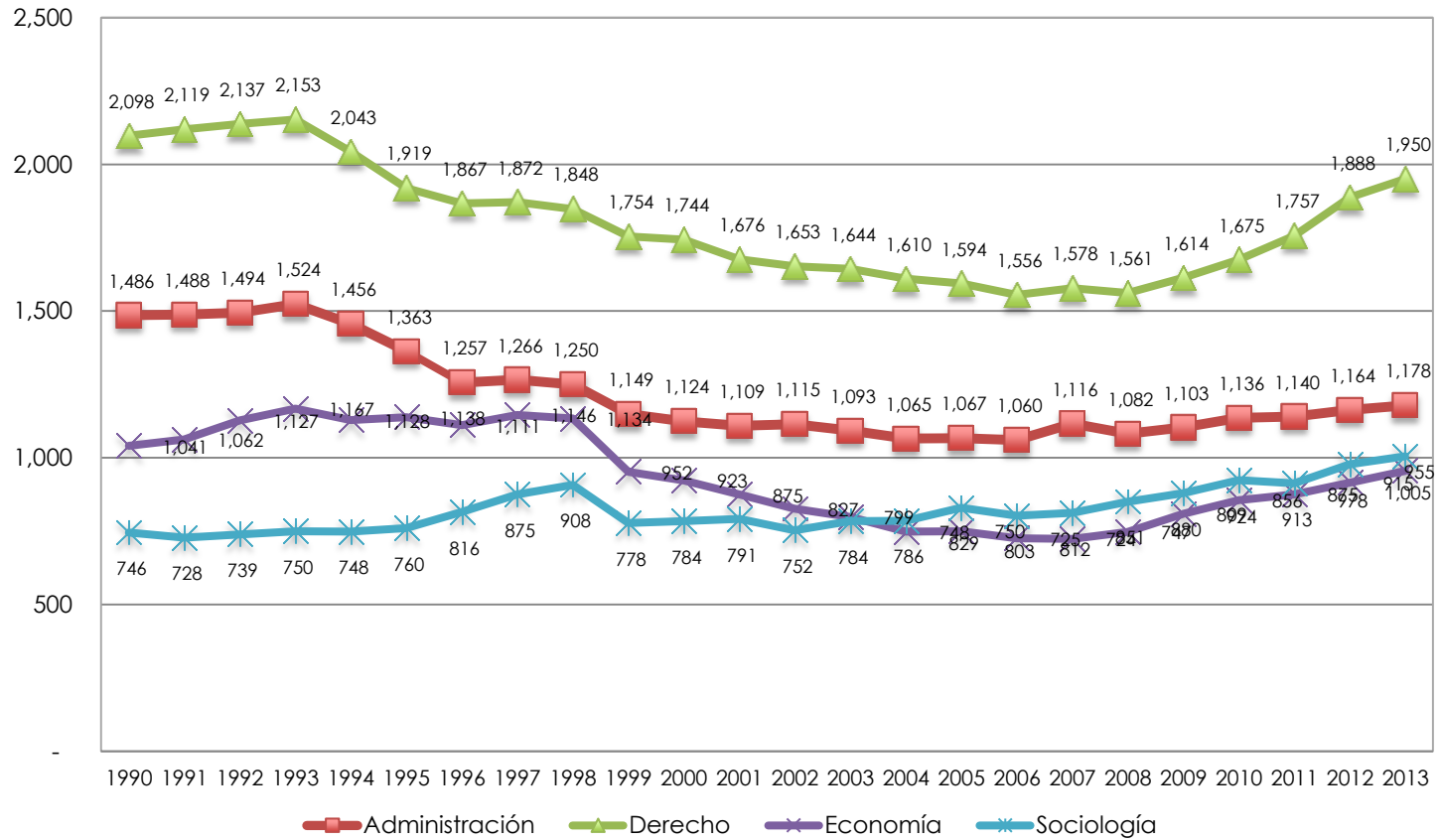
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Demanda-Ingreso 1990-2013



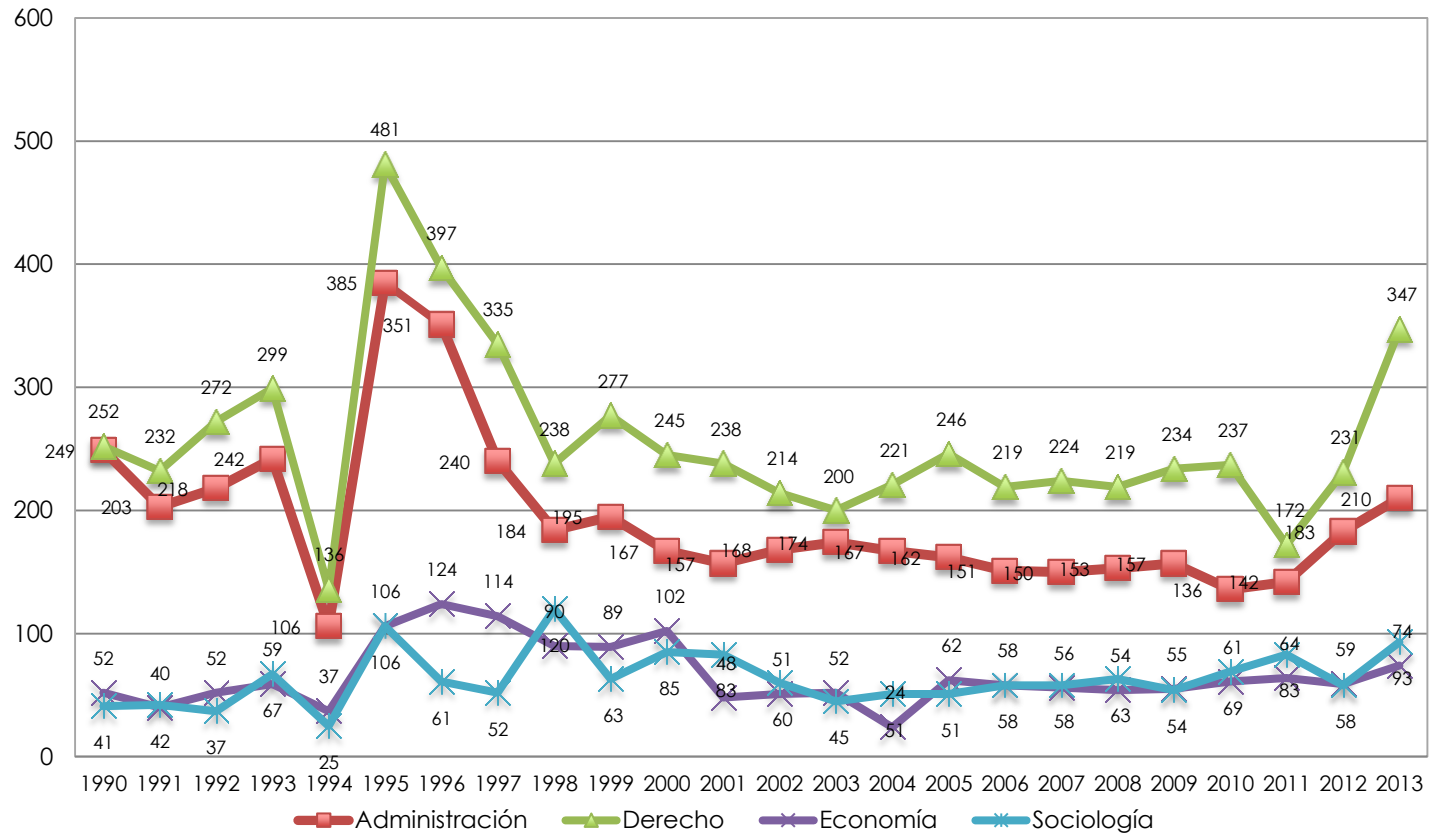
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Ingreso 1990-2013



Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Matrícula 1990-2013



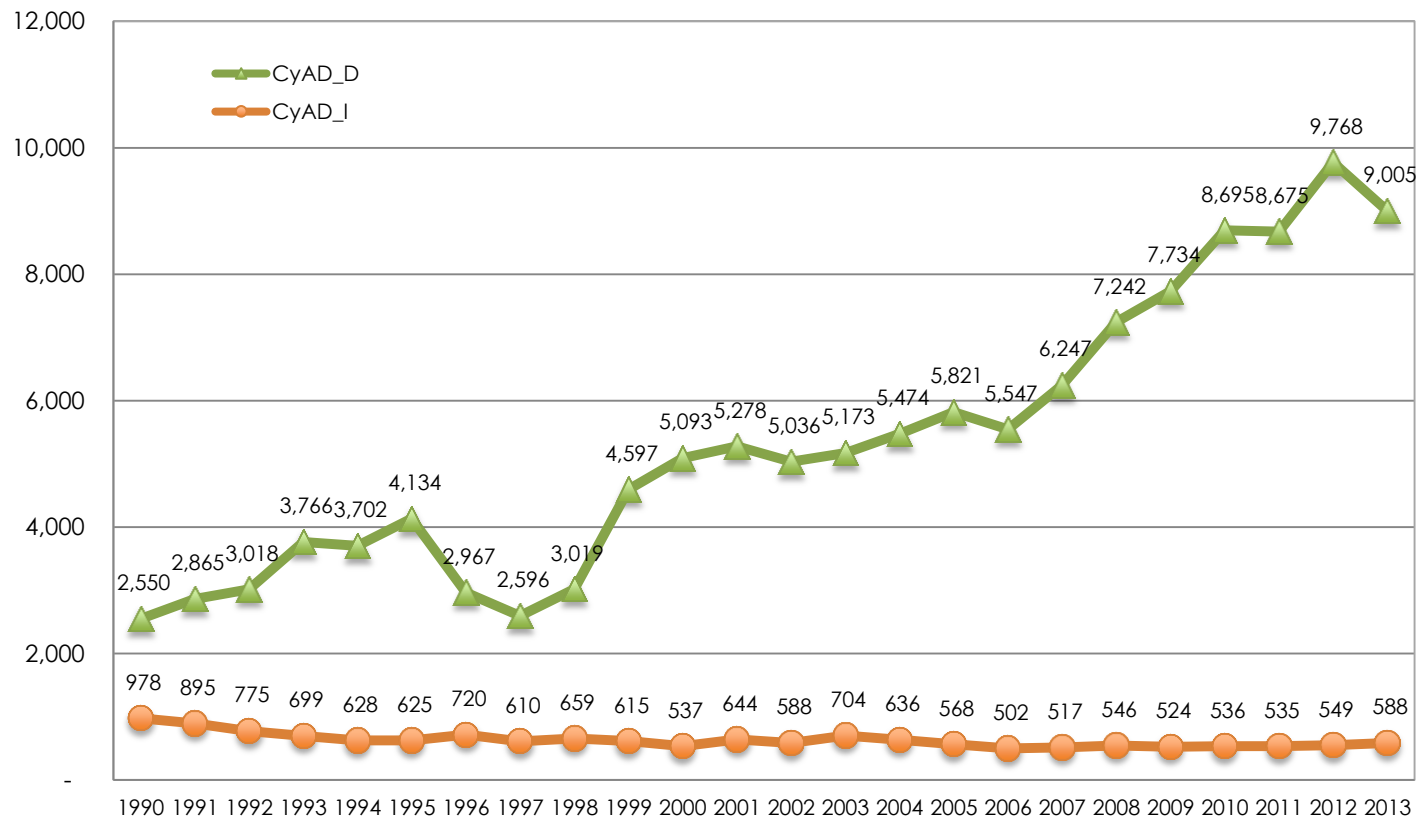
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Egreso 1990-2013



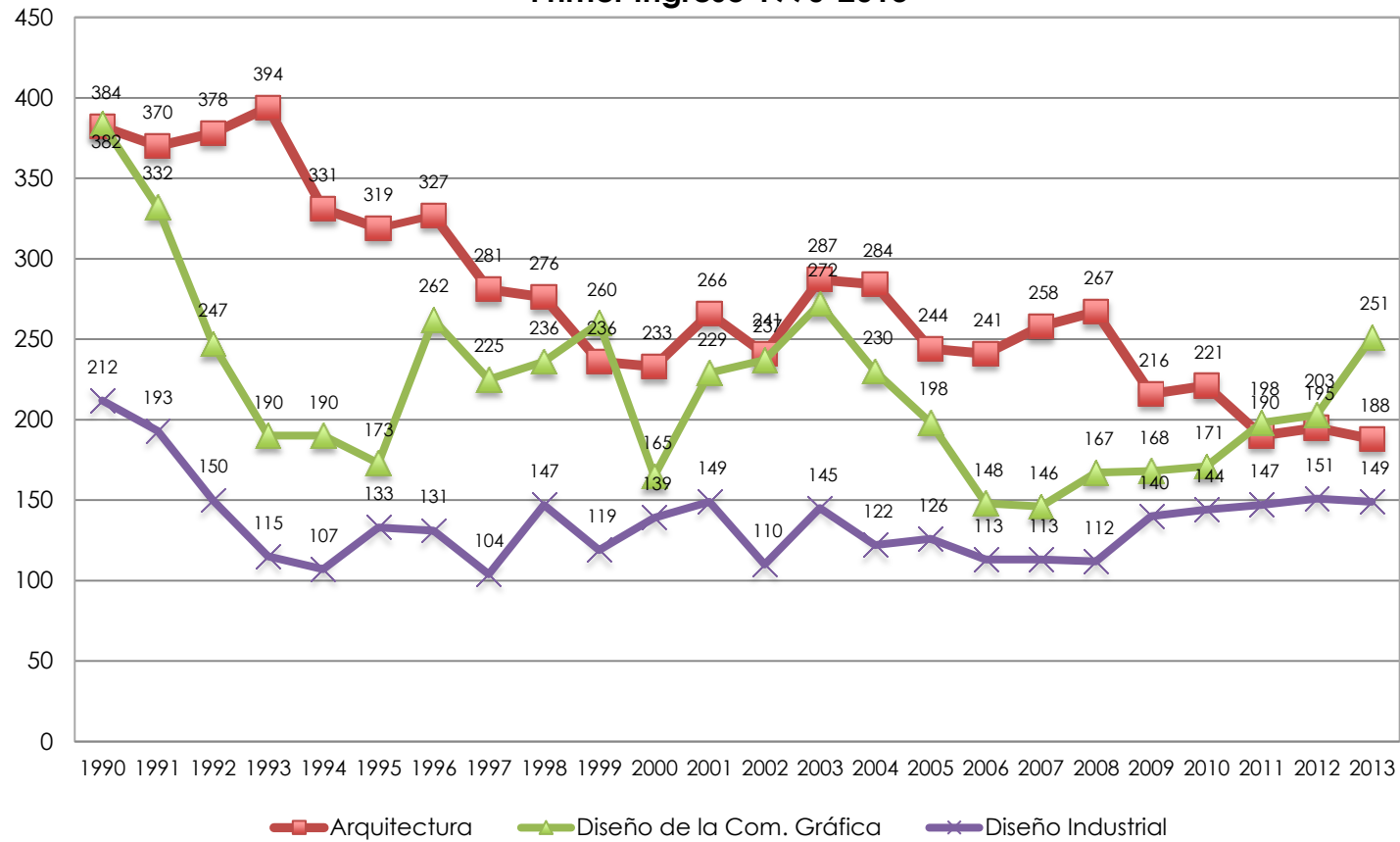
Anexo Gráfico

División de Ciencias y Artes para el Diseño

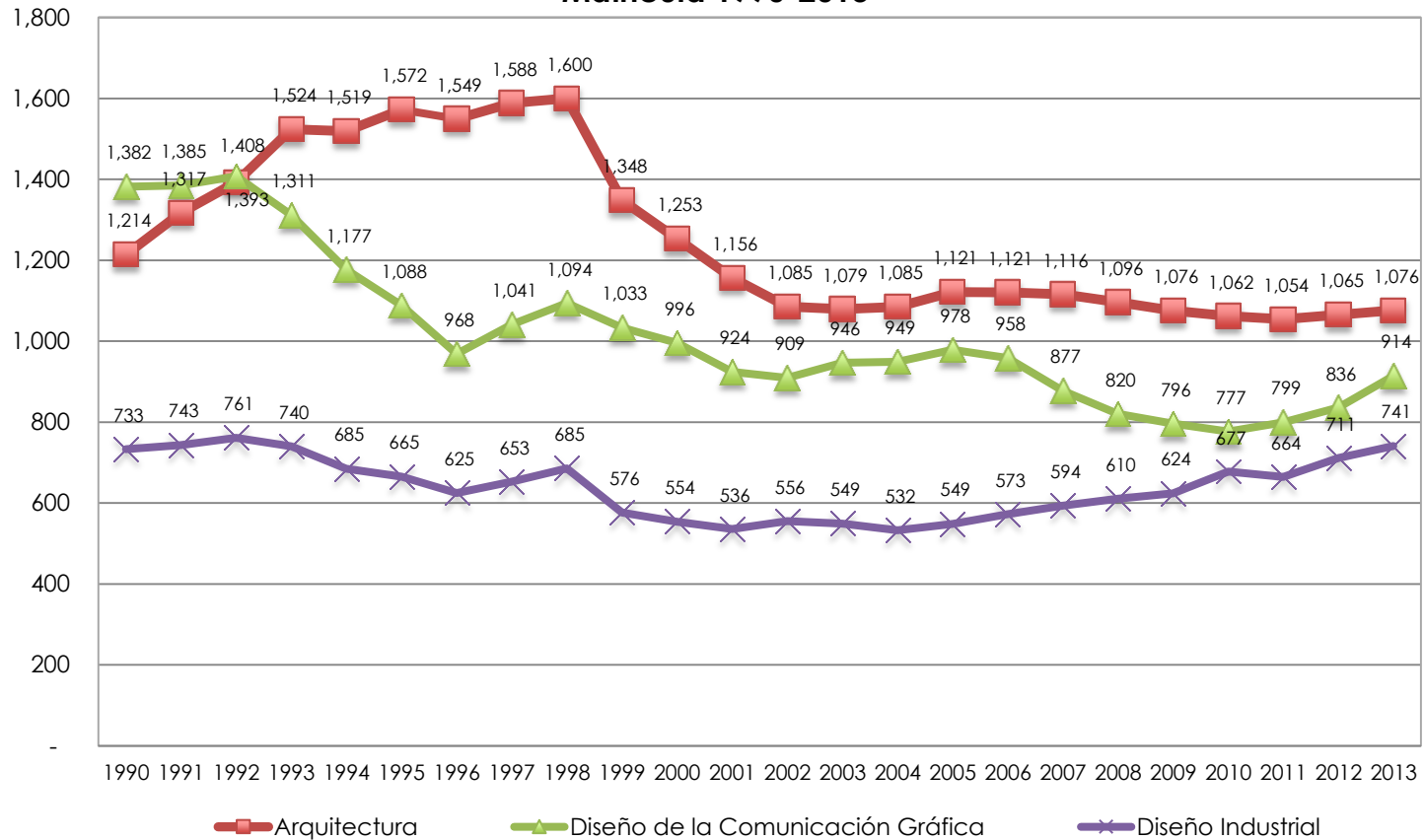
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias y Artes para el Diseño
Demanda-Ingreso 1990-2013



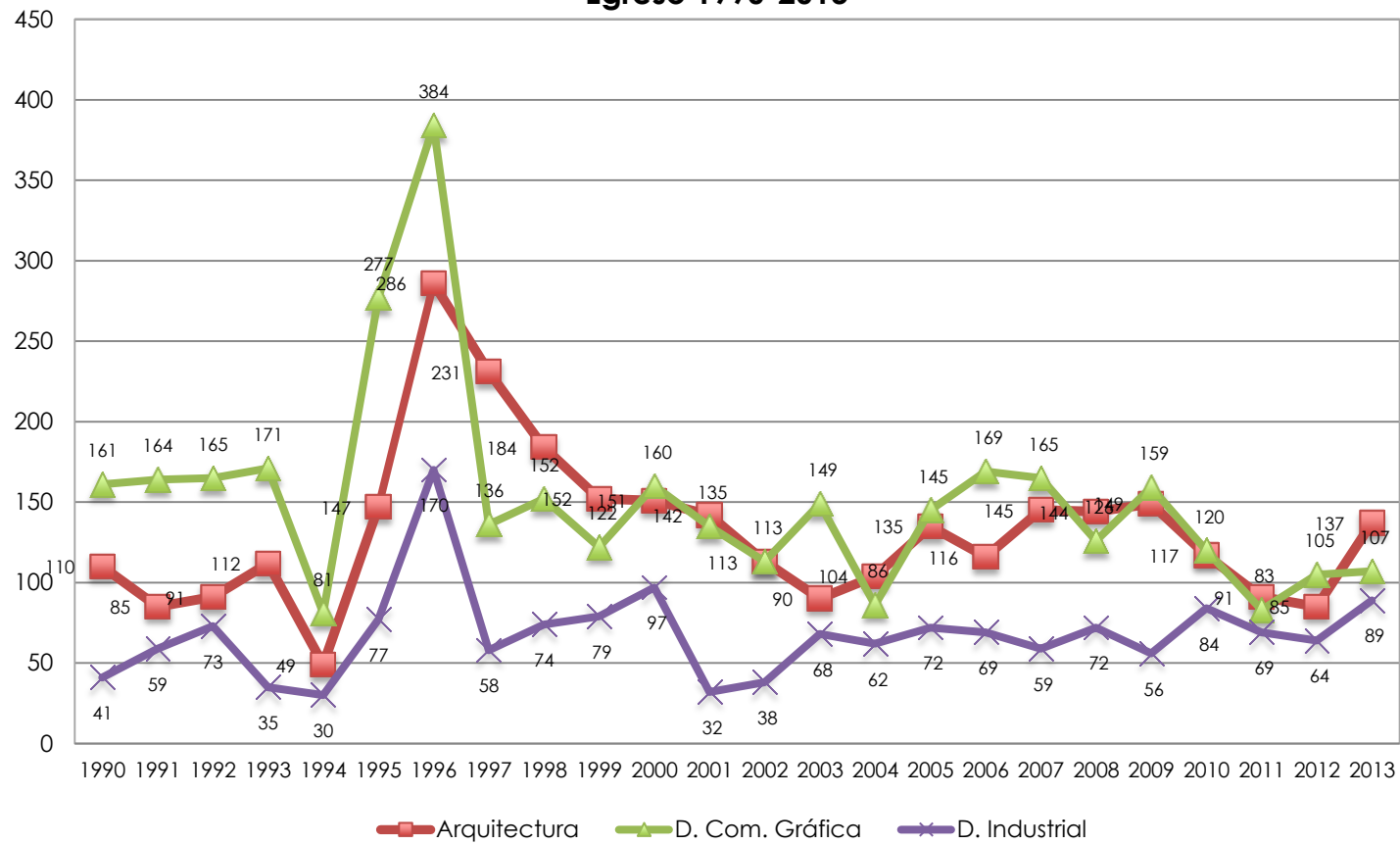
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias y Artes para el Diseño
Primer Ingreso 1990-2013



Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias y Artes para el Diseño
Matrícula 1990-2013



Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
División de Ciencias y Artes para el Diseño
Egreso 1990-2013



**Miembros del Vigésimo Consejo Académico de la Unidad Azcapotzalco de la
Universidad Autónoma Metropolitana
Periodo comprendido 2013-2015**

Integrantes de la Comisión encargada recoger y sistematizar las observaciones de la comunidad e incorporar las propuestas para que se presente una nueva versión del Plan de Desarrollo ante el Consejo Académico para su eventual aprobación:

M. en C. Rafaela Blanca Silva López

Dr. Ahmed Zekkour Zekkour

Sra. Rocío Salmerón Gutiérrez, representante del personal administrativo, quien votó en disidencia

Dr. Jesús Isidro González Trejo

Mtra. Nancy Fabiola Martínez Cervantes

Mtro. Isaac Acosta Fuentes

Mtro. Jorge Bobadilla Martínez

D.R © Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco

Avenida San Pablo 180, Colonia Reynosa Tamaulipas,

Delegación Azcapotzalco, México D.F., C.P 02200